

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Garaj Erika

**A képzési politika és a tudásmegosztás szerepe
a versenyképesség alakulásában**

**– Magyar mikro-, kis- és középvállalatok körében
végzett vizsgálat eredményei –**

Doktori értekezés

Témavezető: Hoványi Gábor DSc
egyetemi magántanár

5 db

MELLÉKLETTEL

PTE Egyetemi Könyvtár



P000850029

Pécs, 2007

Tartalom

I. ELMÉLETI RÉSZ	7
1. Bevezetés	7
1.1. A témaválasztás indoklása	7
1.2. A kutatás célja	10
1.3. Az értekezés felépítése	10
1.4. Köszönetnyilvánítás	11
2. A kutatás hipotézisei	13
3. Tudás és versenyképesség	16
3.1. A tudásra épülő új gazdaság	16
3.2. Tudás mint versenyelőny – a tudásgazdaság szempontjából	18
3.3. A versenyképesség értelmezési keretei	26
3.3.1. A versenyképesség fogalma	26
3.3.2. Versenyképesség-elméletek	30
3.3.3. A mérhetőség problémái	33
3.3.4. A versenyképesség és a tudásalapú vállalati működés kettős kölcsönhatása	38
3.4. A tudás és menedzselése	41
3.4.1. Fókuszban a tudás és tanulás – fogalomértelmezések	41
3.4.2. A tudás keletkezése	43
3.4.3. A tudásmenedzselés integrált modellje	47
3.4.4. A képzési politika sajátosságai korunkban	51
3.4.5. Tudásmegosztás és tudásmenedzselés	54
3.5. A tudásalapú szervezeti működés elméleti kérdései	60
3.5.1. Versenyben a tudás	60
3.5.2. A versenyképes tudásalapú vállalat	63
3.5.3. A tudás és a szervezet-típusok összefüggései	64
II. EMPIRIKUS RÉSZ	70
4. Az empirikus kutatás módszertana	70
4.1. A vizsgálati kör kiválasztása	70
4.2. Az empirikus vizsgálatot megalapozó modell	72
4.3. A kutatás során alkalmazott módszerek	74
4.4. Adatfeldolgozás, statisztikai elemzés	75
5. A vizsgált KKV-k versenyképességét befolyásoló tényezők	77
5.1. A magyar versenyképesség alakulása napjainkban	77
5.2. A hazai KKV szektor jellemzői	79
5.3. A vizsgálatba bevont KKV-k tudásintenzitása és működése	82
5.4. A vizsgált KKV-kör versenyképességét befolyásoló tényezők	85
5.4.1. A versenyképességet befolyásoló makro szintű tényezők	85
5.4.2. A versenyképességet befolyásoló mikro szintű tényezők	86
5.4.3. A versenyképességet befolyásoló tényezők összevetése	87
6. A tudásalapú szervezeti működés jellemzői a vizsgált KKV szervezetekben	92
6.1. Az új tudás szervezeti szintű kezelése	92
6.2. A vállalkozások tudásintenzitásának néhány összefüggése	96
6.3. Képzési politika	102
6.4. Tudásmegosztás	109

6.5. A képzési politika és a tudásmegosztás kapcsolata	113
6.6. Tudásmegosztás és bizalom	118
6.7. Alkalmazott menedzsment technikák és eszközök	127
7. Következtetések és kitekintés	133
7.1. A hipotézisek áttekintése	134
7.1.1. Első hipotézis	134
7.1.2. Második hipotézis	135
7.1.3. Harmadik hipotézis	136
7.1.4. Negyedik hipotézis	138
7.1.5. Ötödik hipotézis	139
7.1.6. Hatodik hipotézis	141
7.2. Ajánlások gyakorló KKV vezetők számára	143
7.3. Javaslatok a kormányzat számára	146
7.4. Javaslatok további kutatásokra	148
7.5. Zárszó	149
Hivatkozások	150

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: A kutatásba bevont vállalatok összefoglaló táblázata	166
2. sz. melléklet: Szervezeti kérdőív	168
3. sz. melléklet: Egyéni kérdőív	171
4. sz. melléklet: Interjú vezérfonal	175
5. sz. melléklet: Az Európai Unió tagországainak besorolása az IMD és WEF versenyképesség-indexei alapján	177
6. sz. melléklet: Magyarország versenyképességének besorolása az IMD és WEF világgazdasági rangsorolása alapján 1999-2006 között	178
7.sz. melléklet: A regisztrált vállalatok száma Magyarországon 2000-2006 között	179
8. sz. melléklet: A vállalati működés és árbevétel jellemzői a vizsgált KKV szervezetekben	180
9. sz. melléklet: Az új tudás tényezőinek intenzitás és eredményesség megítélése az SPSS-program alkalmazásával	181
10. sz. melléklet: A versenyképesség szempontjából kritikus tényezők a vizsgált KKV-körben	185
11. sz. melléklet: Vezetési technikák és eszközök klaszteranalízise SPSS-program alkalmazásával – dendrogram	186
12. sz. melléklet: A tudás menedzselésének korrelációja SPSS-program alkalmazásával a vizsgált KKV-körben	188
13. sz. melléklet: A vállalatok gazdálkodásának mutatói és az oktatás változói	189
15. sz. melléklet: A bizalomcsoportok bizonytalanságkezelésének korrelációs táblázata a vizsgált KKV-körben	191

Ábrák jegyzéke

1.1. ábra: A disszertáció felépítése.....	12
3.1. ábra: A versenyképesség kettős kölcsönhatása.....	39
3.2. ábra: A szervezeti tudás keletkezésének modellje.....	45
3.3. ábra: A tudásmenedzselés integrált modellje.....	48
3.4. ábra: A szervezetek tudása és versenyelőnye.....	62
3.5. ábra: A versenyképes tudásalapú vállalat tudáspiramisa.....	64
4.1. ábra: A vizsgálati modell.....	74
5.1. ábra: A vizsgált KKV kör tudásintenzitásának megoszlása.....	84
5.2. ábra: A vizsgált KKV-kör működésének és árbevételének megoszlása.....	85
5.3. ábra: A versenyképességet befolyásoló makroszintű tényezők a vizsgált KKV-körben.....	87
5.4. ábra: A versenyképességet befolyásoló mikroszintű tényezők a vizsgált KKV-körben.....	88
5.5. ábra: A KKV-k versenyképességet befolyásoló tényezők komplex tükörmmodellje...	90
6.1. ábra: Az új tudást igénylő tényezők azonosításának megítélése a vizsgált KKV-körben.....	94
6.2. ábra: Az új tudástartalom és vállalati feltételeinek megítélése a vizsgált KKV-körben.....	95
6.3. ábra: A z új tudás lehetőségeinek és következményeinek megítélése a vizsgált KKV-körben.....	96
6.4. ábra: A tudásintenzitás a tudásigény megoszlása a vizsgált KKV-körben	97
6.5. ábra: Tudásintenzitás és képzési részvétel megoszlása a vizsgált KKV-körben.....	99
6.6. ábra: Felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés megoszlása a vizsgált KKV-körben	103
6.7. ábra: A vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás megoszlása a vizsgált KKV-körben.....	104
6.8. ábra: A HR szerepe összevont KKV-körben.....	105
6.9. ábra: A képzési gyakorlat összevont KKV-körben.....	106
6.10. ábra: Képzési hatékonyság értékelése összevont KKV-körben.....	107
6.11. ábra: Képzésértékelési tájékoztatás összevont KKV-körben.....	108

6.12. ábra: A vizsgált KKV-kör képzési politikájának gyakorlata	108
6.13. ábra: Igényelt képzéstámogatási formák a vizsgált KKV-körben	109
6.14. ábra: A vizsgált KKV-kör tudásmegosztási gyakorlata.....	110
6.15. ábra: A tudásmegosztás igényelt formái a vizsgált KKV-körben.....	112
6.16. ábra: A tudáskezelés kapcsolat-mátrix modellje.....	116
6.17. ábra: A tanulás indítékai.....	121
6.18. ábra: A rendszerorientált bizalom tényezőinek megoszlása.....	123
6.19. ábra: A személyes bizalom tényezőinek megoszlása.....	124
6.20. ábra: A bizalomigény alakulása különböző bizalmi csoportokban.....	125
6.21. ábra: A bizonytalanságkezelés megoszlása a vizsgált KKV-körben.....	126
6.22. ábra: A tudás innovációs forrásainak megoszlása a vizsgált KKV-körben.....	130
7.1. ábra. A tudásalapú KKV-működés általános modellje.....	143
7.2. ábra: A képzési politika döntési modellje.....	145
7.3. ábra: A tudásmegosztás vállalati szereplői.....	146

Táblázatok jegyzéke

3.1. táblázat: A tudás kapcsolódása a 21. század versenyelőnyeihez.....	19
3.2. táblázat: A versenyképesség-modellek egy lehetséges csoportosítása.....	31
3.3. táblázat: A tudás keletkezésének módjai.....	44
3.4. táblázat: A tudásmegosztás típusai.....	56
3.5. táblázat: Tudásmenedzsment, képzési politika és tudásmegosztás kapcsolata.....	59
4.1. táblázat: A mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározása.....	72
4.2. táblázat: Adatfelvételi módszerek megoszlása a vizsgálatba bevont szervezetekben.....	75
5.1. táblázat: A működő vállalkozások megoszlása nagyságkategóriák szerint Magyarországon és az Európai Unióban.....	81
5.2. táblázat: A vizsgált KKV-kör tudásintenzitása.....	84
5.3. táblázat: A makro- és mikroszintű tényezők néhány korrelációjának alakulása az SPSS-program alkalmazásával.....	89
6.1. táblázat: Az új tudás tényezőinek korrelációja az SPSS-program alkalmazásával.....	96
6.2. táblázat: A tudásintenzitás és szervezeti tudásigény megoszlása a vállalati méretkategóriák szerint.....	98
6.3. táblázat: A képzési részvétel megoszlása a tudásintenzitás és a vállalati méret szerint.....	100
6.4. táblázat: A tudásintenzitás és a külső partnerek megoszlása a vizsgált KKV-körben.....	101
6.5. táblázat: A tudásmegosztás típusai a vizsgált KKV-körben.....	114
6.6. táblázat: A tudáskezelés kapcsolattípusai a KKV-körben végzett kutatás alapján.....	118
6.7. táblázat: A bizalomcsoportok faktoranalízise az SPSS-program alkalmazásával.....	125
6.8. táblázat: A tudásalapú KKV-működés vezetési technikáinak és eszközeinek áttekintése.....	132

I. ELMÉLETI RÉSZ

1. Bevezetés

1.1. A témaválasztás indoklása

Az 1980-as évektől a *rugalmasság*, valamint az *innovációs készség és képesség* lett a vállalatok versenyképességének két legfontosabb tényezője. Mindkettő szorosan kapcsolódik a mikro-, kis- és középvállalkozásokhoz (KKV). A rugalmasság a KKV-k hagyományos versenyelőnye, amellyel az egyre gyorsabban megnyíló és bezáródó piaci rések keresletét elégítik ki. (Erre a nagy- és óriásvállalatok szervezete és működése többnyire túl nehézkes.) A szakirodalom egyértelműen hangsúlyozza azt is, hogy ezekben több innovációs ötlet születik, mint a nagy- és óriásvállalatokban, bár ötleteik megvalósítására sokszor kevésnek bizonyulnak az erőforrásaik. Ez a két sajátosság is felértékeli a KKV-k szerepét a nemzetgazdaságokban, s ezzel a kormányzatok gazdaságpolitikájában. Korunk azonban a felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés korszaka, amelyben a „hagyományos” tudást egyre gyorsabban váltja fel az „új tudás”. Ezért a vállalatok – és így a KKV-k – versenyképessége attól is függ, hogy lépést tudnak-e tartani a *tudás* folyamatos *megújulásával*. Így kapcsolódik egymáshoz rugalmasság, innovációs készség, tudásmenedzsment és versenyképesség. Mindezt Magyarországon is csak akkor lehet sikeres – különösen az Európai Unió tagjaként, annak versenyfeltételei között –, ha a KKV-szektor tartósan és nemzetközi szinten *versenyképes* lesz: vagyis rugalmas lesz vállalkozásainak működése, nagy lesz az innovációs készsége és képessége – és mindennek feltételeként megvalósul bennük a *tudásmenedzsment*. Ehhez pedig arra van szükség, hogy a menedzsment helyes célokat kitűző *képzési politikát* alakítson ki, hogy a vezetők és munkatársaik részt vegyenek az *élethosszig tartó tanulásban*, és létrejöjjön a KKV szervezeteiben a folyamatos *tudásmegosztás*, a vállalaton belüli tudástranszfer.

Napjainkban már könyvtárnyi irodalom szól a versenyképességéről: ennek jellemzőiről, külső és belső (vállalati) feltételeiről, a verseny élességének alakulásáról, a versenyelőnyökről és befolyásoló tényezőiről. Hasonlóképpen jól feltárt kutatási téma a vállalatok képzési politikájának kérdésköre: feladata, eszközei, legjelentősebb problémái,

kialakításának folyamata és működése. Ugyanez mondható el a tudásmegosztásról is, vagyis arról a folyamatról, melynek során az egyén átadja megszerzett tudását másoknak, hogy az így szervezeti tudássá váljék és „multiplikálódjék”. Mindmáig nem számol be azonban a szakirodalom olyan kutatásról, amely a versenyképesség, a képzési politika és a tudásmegosztás *egymásra ható összefüggéseit vizsgálja* – különösen a különböző versenyhelyzetek és vállalatípusok figyelembe vételével. Értekezésemben arra törekszem, hogy a három kérdéskör tartalmi összefüggéseit tárjam fel néhány jellegzetes versenyhelyzet és vállalatípus esetében – amelyekben a vizsgált KKV-k – versenyképességük fenntartásához vagy növeléséhez – különböző *tudásintenzitás* követelményével szembesülnek.

Kutatási területem makrogazdasági szinten főként a tudáson alapuló versenyelőny értelmezéséhez, mikro szinten pedig az emberi erőforráshoz mint versenyelőnyhöz kapcsolódik. A magyar gazdaság korlátai a természeti erőforrásokban, valamint az elmúlt években tapasztalt versenyképesség-vesztése egyaránt indokolja, hogy a tudás kérdéskörét ebben a *makro-és mikrogazdasági kapcsolódásában* is elemezzem.

A nemzetközi tapasztalatok egyértelműen mutatják, hogy napjaink globálissá váló versenyében nem csupán a hatalmas erőforrás-volument felvonultató országok lehetnek versenyképesek mint „tudásintenzív nagyhatalmak”, hanem a *kisebb országok*¹ is. Ennek egyik alapvető feltétele viszont, hogy KKV-szektorukat, már működő és új meg új vállalataikat a józan kockázatvállalás, valamint az innovatív gondolkodás és magatartás hassa át – ahogy az Európai Unió Zöld Könyve írja: „*A vállalkozás² sajátos gondolkodásmód és olyan gazdasági tevékenység folytatása és fejlesztése, amelyik ötvözi a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy az innovációt a józan menedzsmenttel egy már működő vagy egy új vállalaton belül.*” (Green Paper, 2003. 6. p.) Magyarország számára tehát ez a felfogás és célkitűzés lehet iránymutató.

¹ Országcsoport felosztás egy lehetséges módja a világ gazdaságra való hatás szempontjából: 1. Globális erőközpontok: USA, potenciális jelölt Kína, 2. Regionális erőközpontok: Európai Unióban Németország, távol-keleti régióban Japán, 3. Fejlett gazdaságú középhatalmak: Nagy Britannia, Franciaország, 4. Fejlett gazdaságú kis országok: Ausztria, Dánia, Svédország, Hollandia, Dél-Korea, Tajvan, Szingapúr, 5. Felzárkózó országok: Cseh Köztársaság, Lengyelország, Magyarország, India, Indonézia, 6. Leszakadó országok: közép-afrikai országok, 7. Vírushordozó országok: Argentína, Kuba, Brazília, Mexikó (Hoványi 2005, 7. old.).

² Fejlődéstörténetileg a vállalkozás mint egyfajta pozitív tevékenység és magatartási forma meghatározása, egészen Schumpeterig megy vissza, aki a vállalkozást az innovációhoz kötötte. A ma használt vállalkozási definíciók mindegyike tartalmazza a schumpeteri innovatív magatartást. (Schumpeter 1939).

Az új tudás megszerzésének, a tudás szervezeti keretek között való bővítésének célját, feltételeit és eszközeit a *képzési politika* határozza meg. Ez szorosan kapcsolódik a vállalat *üzleti stratégiájához*, sőt, azzal mintegy „párbeszédet folytat”. Az üzleti stratégia ugyanis nem csupán célokat tűzhet ki a tudásbővítés számára, hanem az új tudás megszerzésének vagy a meglévő tudás bővítésének, tágabb értelemben az emberi erőforrás-fejlesztésnek a lehetőségei korlátokat szabhatnak az üzleti stratégia számára. És a korlátok között többnyire elsődleges a maga *ember*, aki – a „tudástőke” hordozójaként – folyamatosan vagy csak egyszer-egyszer, gyorsabban vagy lassabban képes lépést tartani a tudástartalom felgyorsult fejlődésével.

A megszerzett egyéni tudás akkor válik *szervezeti tudássá*, ha a tudást létrehozó vagy elsőként elsajátító egyének megosztják azt a vállalatban belül munkatársaikkal. A tudásmegosztás³ több hatásával is növelheti a vállalat versenyképességét:

- a munkatársak szakmai-kritikai szűrőjeként minősíti az új tudást: résztvevői véleményt mondanak arról, hogy az mennyire és miként alkalmazható a vállalatnál és várhatóan mennyire növeli a versenyképességét;
- gondolatcseréjével gerjeszti a munkatársak kreativitását, növeli az innovációs készségüket;
- formálja a vállalat önazonosságát és arculatát, valamint hozzájárul a vállalati „tudásportfólió” bővítéséhez – ami egyre jobban megkülönbözteti a céget konkurenseitől, hogy ezzel is növekedjék esélye a versenyben.

Mindezt összegezve azt állapíthatjuk meg, hogy a képzési politika napjainkban már a korszerű vállalatvezetési koncepció elválaszthatatlan eleme lett; a képzési politika koncepciója és végrehajtása egyszerre stratégiai és operatív feladat; a munkatársak tudásmegosztása pedig jelentős mértékben növelheti egy vállalat versenyképességét és segítheti elő azt, hogy az emberi erőforrás váljék egy vállalat legjelentősebb versenyelőnyévé. Mindennek valóra váltása a KKV-k körében a magyar nemzetgazdaság fejlődésének meghatározó jelentőségű feltétele.

³ A következőkben szinonimaként használom a tudásmegosztás, tudástranszfer és tudásátvitel fogalmakat.

1.2. A kutatás célja

Kutatásomban elsősorban arra keresem a választ, hogy

- *létezik-e, és ha igen, milyen szoros a kapcsolat egy KKV versenyképessége, menedzsmentjének képzési politikája és a szervezetében megvalósuló tudásmegosztás között?*

Ennek a kérdésnek a megválaszolása fényt deríthet arra is, hogy

- *mennyire ismerik fel napjainkban a magyar KKV-k vezetői a tudásban rejlő versenyelőnyt, s ha ezt felismerik, mennyire támogatják a szakmai képzést és a tudásmegosztást?*

S ezekhez kapcsolódik az a kutatási feladat is, hogy

- *kialakítsak egy kutatási módszert, amely segédeszköze lesz a felsorolt két kérdésre választ adó empirikus kutatásoknak.*

Mindezzel gazdagítani szeretném a magyar KKV-k versenyképességét vizsgáló elméletet; gyakorlati segítséget kívánok nyújtani olyan kis- és középvállalkozások menedzsereinek, akik képzési politikával és tudásmegosztással kívánják növelni vállalatuk versenyképességét; s végül arra törekszem, hogy a kutatási eredményekre mint átfogó helyzetképre épített javaslataimmal ráirányítsam a magyar gazdaságpolitikáért felelősek figyelmét, miként segíthetik a hazai KKV-kör nemzetközi versenyképességének növelését a tudásmenedzsment támogatásával.

1.3. Az értekezés felépítése

Disszertációm I. (alapvetően elméleti) részében először a téma *alapfogalmain* és értelmezési keretét tisztázom. Ezután áttekintem a vonatkozó *szakirodalom* versenyképességgel, tudásmenedzsmenttel és tudásalapú szervezeti működéssel kapcsolatos – a kutatás szempontjából jelentős – megállapításait. Ennek során különös figyelmet fordítok arra, hogy a versenyképességet növelő tudás fejlesztését és megosztását *folyamatában* vizsgáljam. Végül röviden *értelmezem* az elmélet főbb pontjait – a megkérdezett KKV-k menedzsereinek véleménye alapján – a sajátos magyarországi feltételek lehetőségei és korlátai között. (Ezeket a megjegyzéseimet ■ jellel illeszttem be a szövegbe.)

Az értekezés II. (empirikus) részében részletesen *elemzem* kvantitatív és kvalitatív módszerekkel a kutatásba bevont KKV-k helyzetét, működését és eredményeit. A két módszer együttes alkalmazásának az is a célja, hogy így kiszűrhessem a megkérdezett

vezetők és szakemberek olykor „célzatos” (vállalatukról a valóságosnál kedvezőbb képet festő) tájékoztatását. Ezt követően összevetem a kutatási eredményeket és a hipotéziseket, s ezeket megerősítem vagy elvetem. Értekezésemet a kutatási eredmények általánosításával, vállalati és gazdaságpolitikai szintű javaslatokkal zárom. A disszertáció tartalmi felépítésének főbb elemeit és ezek összefüggéseit az 1.1. ábra érzékelteti.

Az értekezés felépítése során tipográfiai eszközökkel is megkülönböztetem a fő gondolatmenetet kiegészítő, illetve alátámasztó részeket.

Az elméleti részben elsősorban a kutatáshoz kapcsolódó háttérinformációkat, az empirikus részben pedig az interjúkat, illetve gyakorlati példákat jelzem így (azaz kisebb betűtípussal és új bekezdéssel). A disszertációban szereplő interjúrészletek szövegét elhangzásuk szerint, tehát stilizálás, szerkesztés nélkül illeszttem be a kutatási eredményeket elemző fejezetekbe.

1.4. Köszönetnyilvánítás

Ezúton mondok köszönetet témavezetőm Hoványi Gábor kritikus megjegyzéseiért, hasznos tanácsaiért és támogatásáért.

Köszönet illeti a Semmelweis Egyetem Egészségtudományi Kari Tanács vezetőségét az empirikus kutatás anyagi támogatásáért.

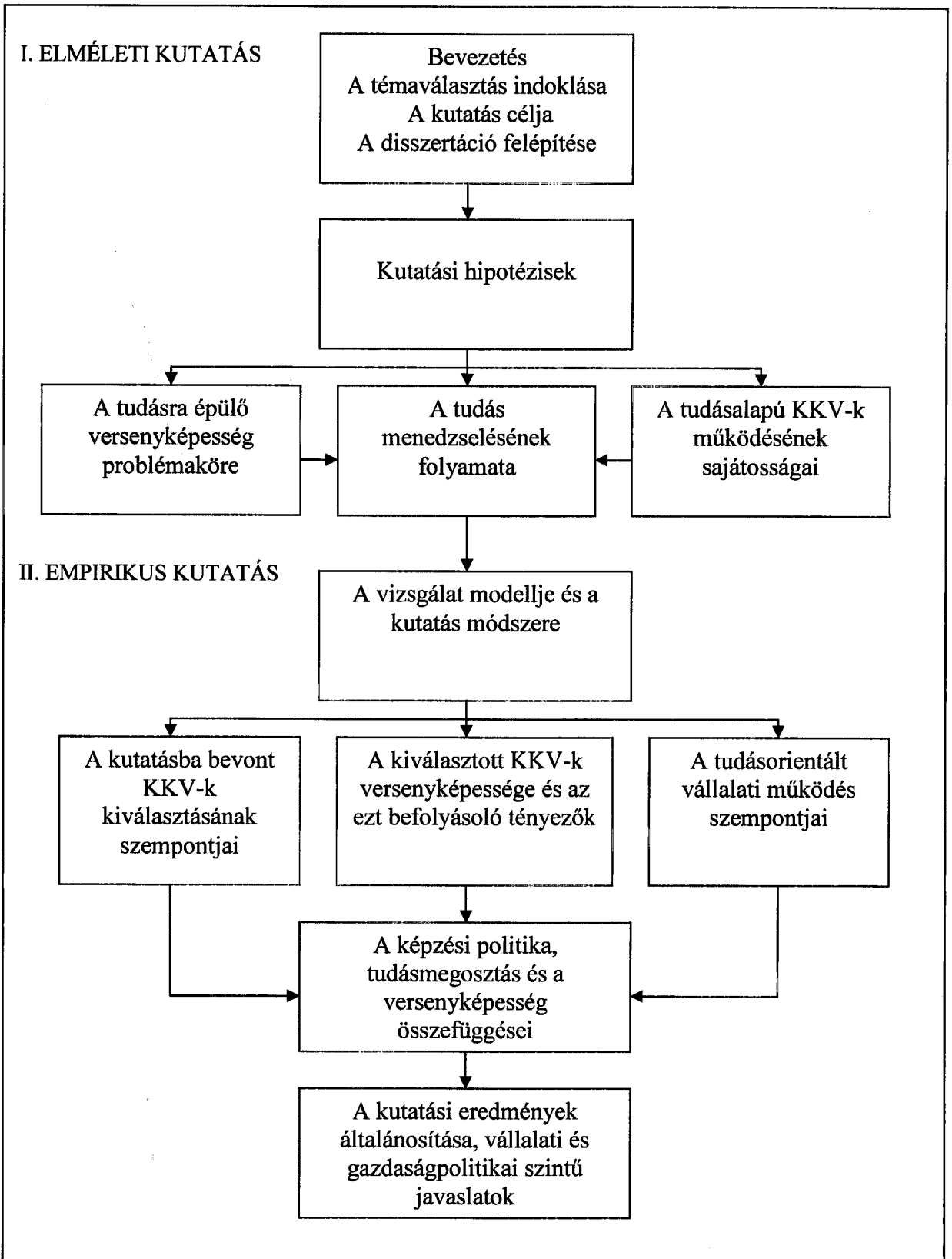
Hálával tartozom az általam vizsgált szervezetek vezetőinek, amiért lehetővé tették a kutatás lefolytatását, valamint munkatársaiknak, amiért segítőkészen rendelkezésemre álltak.

Köszönöm a Debreceni Közgazdasági Doktori Iskola néhány oktatójának kutatási témámmal kapcsolatos véleményét: különösen Csaba László, Polónyi István és Kövári György járultak hozzá kutatási irányom pontosításához. Végül köszönöm Szabó Katalin és Hámori Balázs (Corvinus Egyetem, Budapest, Vállalatgazdaságtani Tanszék) támogatását, amiért lehetővé tették az általuk vezetett OTKA-kutatásban való részvételt, amely szintén számos tanulsággal járt.

Garaj Erika

Budapest, 2007. szeptember 5.

1.1. ábra: A disszertáció felépítése



2. A kutatás hipotézisei

Értekezésem feladata a következő hipotézisek igazolása vagy cáfolata:

Első hipotézisemben feltételezem, hogy a vizsgált KKV-k vezetői azonosítják az új tudás létrehozására sarkalló külső és belső tényezőket, s felismerik ezek szerepét a vállalati versenyképesség alakításában. Azaz tisztában vannak a következő feladatokkal és el is végzik azokat:

- > azonosítják az új tudás létrehozására sarkalló, főként műszaki és gazdasági makro- és mikroszintű tényezőket, valamint felismerik ezek szerepét a vállalati versenyképesség alakításában;
- > meghatározzák (vagy prognosztizálják⁴) az új tudás tartalmát, létrejöttének vállalati feltételeit és ütemét;
- > végül mérlegelik az új tudás következményeit az üzleti életben, valamint lehetőségeit a vállalati versenyképesség növelése szempontjából.

Ezek közül akár az egyik feladat elmulasztása is azzal járhat, hogy jelentősen csökken a vállalat relatív – a konkurenseihez mért – versenyképessége.

A tudásalapú vállalatok⁵ vezetőinek – képzési politikájuk kialakításához, majd a hatékony tudásmegosztás működtetéséhez – egyrészt idejében kell felismerniük a tudásnak mint versenyelőnynek a jelentőségét, másrészt ehhez meg kell teremteniük a szükséges tudástámogató szervezeti feltételeket.

Ezért második hipotézisemben feltételezem, hogy a magyar mikro-, kis- és középvállalatok vezetői (2a) annak mértékében ismerték fel a tudásmenedzsment jelentőségét vállalatuk versenyképessége szempontjából, hogy milyen intenzív az adott ágazatban a műszaki fejlesztés és milyen éles a vállalat versenyhelyezete; (2b) a tudásmenedzsmenten belül helyesen ismerik a képzési politikának és a tudásmegosztásnak sajátosságait és összefüggéseit, és értelmezik ezek szerepét vállalatuk versenyképessége szempontjából; (2c) átlátják, hogy a tudásmenedzsment és vállalatuk üzleti stratégiája között kétirányú a kapcsolat, vagyis hogy ezek kölcsönösen hatnak egymásra.

⁴ Tudniillik globális, úttörő innováció esetén.

⁵ A következőkben a „vállalat” szó jelöli mindazokat a különböző profilú, típusú és méretű vállalatokat, vállalkozásokat, intézeteket és intézményeket, amelyekre jellemző a tudásalapú működés.

A tudás menedzselésének szervesen összetartozó két része a képzési politika mint a tudásbővítés egy formája, valamint a tudásmegosztás. Harmadik hipotézisem az, hogy a vállalat képzési politikája és a vállalati tudásmegosztás kapcsolata különböző formákban jöhet létre, és hogy ezek a kapcsolati formák különböző mértékben befolyásolják a vállalat versenyképességét.

Feltételezésem szerint a képzési politika és a tudásmegosztás intenzitásának függvényében a következő kapcsolati formák alakulhatnak ki:

> „*Tudásprofitot maximáló*” kapcsolat: a képzési politika és a tudásmegosztás között szignifikáns és szoros kapcsolat jön létre, amelyhez a menedzsmentnek sajátos vállalati értékrendet és kultúrát, szervezetet, irányítást, infrastruktúrát, valamint motivációs rendszert alakít ki. Ez a forma növeli legerőteljesebben a vállalat versenyelőnyét.

> „*Tudáspazarló*” kapcsolat: erőteljes a menedzsment képzési politikája, a tudásmegosztás intenzitásának mértéke azonban csekély. Ez a versenyképesség szempontjából erőforrás-pazarlással jár ugyan, de jó esetben ezzel a kapcsolattal még megőrizhető a vállalat versenyképessége.

> „*Kiszolgáltatott spontaneitás*” kapcsolat: a menedzsment elhanyagolja a képzési politika kialakítását, a vállalat működésében azonban – munkatársainak önálló kezdeményezésére – kialakul a tudásmegosztás. Ilyenkor a spontaneitás jellemzi a vállalat tudás alapú működését, hiszen az új tudás megszerzése a munkatársak ambíciójától és érdeklődési körétől függ. Ezért ebben a formában kiszolgáltatottá válik a vállalat versenyképessége.

> „*Kétszeresen tudáshiányos*” kapcsolat: nincs a vállalatnál képzési politika és nem alakult ki tudásmegosztás sem. Ebben a formában akár exponenciálisan is csökkenhet a vállalat versenyképessége: a csökkenés ugyanis annál erőteljesebb, minél intenzívebb versenytársai körében a tudás alapú működés.

Negyedik hipotézisem szerint a vállalati tudásmegosztás kialakulása és működése nem csak a munkatársak személyiségétől, képzettségétől és tanulási igényétől, hanem bizalmuk mértékétől is függ. A bizalom két formában jelenik meg: rendszerorientált (tárgyi) bizalomként, amely a technikai infrastruktúrára, az IT-technológiára, az adatbázisokra, a hálózatokra és ezek működésére, valamint a vállalat irányítására irányul és személyi bizalomként, vagyis az egymással formális vagy informális kapcsolatban lévő munkatársak között kialakuló, a tudásmegosztást és az egymástól való tanulást segítő formaként.

Léteznek olyan sajátos szervezeti és vezetési megoldások, amelyek segítik, hogy egy vállalatban mind intenzívebbé váljék a tudás generálása és átadása. Ötödik hipotézisemben azt feltételezem, hogy a vizsgált vállalatok vezetői sajátos vezetési koncepciók, technikák és eszközök segítségével hangolhatják össze a versenyképességet növelő képzési politikát és a tudásmegosztást. Ezek olyan klasztereket alkotnak, amelyekben létrejön a szinergia versenyelőnye. A maximális szinergia a vállalati profil (működési terület) tudásintenzív jellegének, a versenykörnyezet lehetőségeinek és fenyegetéseinek, valamint a vállalati jellemzőknek együttes mérlegelésével és ezek előnyeinek, illetve hátrányainak „kiegyensúlyozásával” alakítható ki.

Végül hatodik hipotézisemben abból indulok ki, hogy felállítható olyan modell, amely leírja a tudásalapú működés legfontosabb követelményeit és jellemzőit, s amelyik felhasználható arra, hogy segítse a KKV-k vezetőit, ha fejleszteni kívánják vállalatuknál a képzési politikát és a tudásmegosztást.

3. Tudás és versenyképesség

Napjaink üzleti szervezetei – versenyképességük megteremtése és megőrzése céljából – a legfejlettebb technológiai tudást igénylő termékek termelésére és szolgáltatások kiépítésére törekednek. „A gazdasági versenyben felértékelődik az egyre korszerűbb alkalmazásokat lehetővé tevő tudás megszerzése és folyamatos fejlesztése.” (Cannon 1996, 266. old.). A versenyképességet elsősorban azok a társadalmi tényezők befolyásolják, amelyek a tudás teremtését, áramlását és megosztását határozzák meg. A tudásteremtést befolyásoló tényezők közé tartozik nemzetgazdasági szinten az oktatáspolitikai és a magasan képzett munkaerő, szervezeti szinten pedig az innovatív szemléletet támogató képzési politika és ösztönzés (Abramovicz 1998). David-Foray szerint: „A fejlett országok a rendelkezésre álló jól képzett munkaerő révén aránytalanul többet tudnak hasznosítani a gyors technológiai változások által teremtett lehetőségekből, mint a fejlődők.” (idézi: Papanek 2006, 51. old.) A tudás létrehozásának gazdasági eredménye az innováció és az innováció inputja a tudás, a készségek és a szakértelem.

3.1. A tudásra épülő új gazdaság

A tudásra épülő új gazdaság⁶ ismérvei közé sorolom a szakirodalom alapján (Tapscott 1996, Burton-Jones 1999, Bögel 2000, Kogut 2003, Török 2004, Carayannis et al. 2006) a következőket:

- Dinamikusan fejlődnek a szolgáltatások;
- Elterjednek az új technológiai innovációk, különösen az információtechnológiák;
- Struktúraváltás indul meg az információs társadalom irányába;
- Tudásklaszterek és hálózati együttműködések jelennek meg;
- Társadalmi és gazdasági igénnyé válik az egész életen át való tanulás (life long learning);
- Jelentős befektetésekre kerül sor az oktatás és kutatás területén a K+F érdekében;
- Egyre inkább összekapcsolódik az oktatás és a gazdaság (Government-University-Industry, mint a Public-Private Partnerships egyik formája);
- Jelentősen megnő a tudás értéke a vállalati vagyonban;

⁶ További közkeletű elnevezések még: tudásalapú gazdaság, információgazdaság, tudásintenzív gazdaság

- A gazdasági folyamatok innovatív szemléletű vállalkozói kultúrát igényelnek;
- A vállalkozásbarát kormányzati politika segíti a gazdasági szervezetek versenyképességének javítását.

E tendenciák általánosan jellemzik a tudásalapú gazdaságok működését.

Az új gazdaság elterjedésének elemzésére több komplex mutató is használatos. Ezek közül kiemelem a Globális Technológiai Indexet (GTI), amely egy adott ország gazdasági dinamizmusának, technológiai képességeinek és potenciáljának a komplex mutatója. A GTI-index a következő öt fő indikátorból tevődik össze: 1. a tudásalapú munkahelyek, 2. a globalizáció, 3. a gazdaság növekedése és versenyképessége, 4. a digitális gazdaságba történő átmenet és 5. a technológiai innovációs kapacitás (GTI 2005).

Az „új gazdaság” jelenségeinek átfogó vizsgálata meghaladja disszertációm kereteit, ezért most csak a témám szempontjából fontos trendekre utalok.

A szolgáltatási szektorban⁷ dolgozók aránya már évek óta jelentősen meghaladja az iparban foglalkoztatottak számát a fejlett országokban (OECD 1996, 2001, 2004). Az „infokommunikációs” technológiák a gazdasági növekedés nélkülözhetetlen eszközévé válnak, mert alkalmazásuk következtében növekszik a termelékenység. A vállalatok megnövelik információtechnológiai beruházásaikat annak érdekében, hogy lépést tudjanak tartani versenytársaikkal (Burton-Jones 1999). A technológiai innovációk megváltoztatják a hagyományos gazdasági ágak⁸ működését, a munkamegosztás nemzetközi és szervezeti formáit. Az információtechnológiai eszközök gyártása és hagyományos alkalmazása mellett megjelennek az erre alapozott új tevékenységek és együttműködések a piac, a kormányzat, az oktatás és tudományos élet különböző szereplői között (hálózatok, stratégiai szövetségek, tudásklaszterek).

A kiszervezések és kooperációk időszakában fontossá válik a szervezeti tudás megtartása és annak elkerülése, hogy az emberekkel a tudásuk is elhagyja a szervezetet. A tudásalapú üzleti szervezetek piaci értékének meghatározásában kulcstényező az intellektuális tőke, amelynek egyik alkotóeleme a munkatársak tudásának és innovatív képességének kombinációjaként értelmezett humán tőke, másik alkotórésze pedig a strukturális tőke, azaz a munkatársak produktívását elősegítő, azt támogató szervezeti háttérkörnyezet. A tudás értékének számszerűsítése nem egyértelmű, s ez is hozzájárul ahhoz, hogy egyes szervezetek könyv szerinti és piaci értéke gyakran sokszorosán eltér egymástól (Edvinsson – Malone 1997, Bögel 2005). Az is kérdés, hogy milyen cégek számára nyújt valóban kézzelfogható piaci értéket a tudás?

⁷ Élenjárók például az informatika, a távközlés, az internet területen szolgáltatást nyújtó vállalkozások.

⁸ Például az olajipar, a gyógyszeripar és az üdítőitalgyártás előretörése (Bögel 2002).



A folyamatosan változó műszaki-technikai és gazdasági környezetben azok a szervezetek maradnak talpon, amelyek képesek lépést tartani a tudás folyamatos megújulásával és képesek rugalmasan reagálni az aktuális kihívásokra.

■ A vizsgálatba bevont KKV-k menedzsereivel folytatott interjúkból kitűnt, hogy a mai magyar KKV-k számára van két új és alapvető feltétele a tudás folyamatos megújításának – s ezzel annak, hogy rugalmasan reagálhassanak a mindenkori kihívásokra. Az egyik feltétel a technológiai fejlesztés, illetve az ahhoz szükséges beruházási források bővülése. A másik feltétel pedig – s ez összefügg a technológiai fejlesztéssel – a nagyobb lehetőség arra, hogy bekapcsolódjanak külső partnerekkel létrejövő kooperációkba, főként tudáshálózatokon alapuló együttműködések⁹ formájában.

3.2. Tudás mint versenyelőny – a tudásgazdaság szempontjából

Az információtechnológiák elterjedése globális méretben gyorsítja fel a tudás elévülésének folyamatát. Ez világszerte arra kényszeríti a szervezetek vezetőit, hogy újra gondolják vállalatuk magkompetenciáját épp úgy, mint legfontosabb versenyelőnyeit. A tudás elévülésének felgyorsulása miatt fő versenyelőnyévé a tanulás vált mint az új tudás előállításának vagy megszerzésének képessége. Kérdés, miként kapcsolódik a tudás a 21. század fő versenyelőnyeihez? A 3.1. táblázat ezt érzékelteti. A táblázatban szereplő összefüggések értelmezése a következő:

Rugalmasság és tanulóvállalati működés

A versenyképesség tanulóképességet feltételez. Hosszabb távon csak azok a szervezetek maradnak versenyben, amelyek képesek a „változtató” ún. kéthurkos tanulásra és nemcsak követő „alkalmazkodó” ún. egyhurkos tanulási folyamat képességével rendelkeznek (Argyris – Schön 1978, Argyris 1994).

Argyris szerint kétféle szituációban lehetséges tanulás: amikor az egyén illetve szervezet magatartása eléri a célját, következménye megfelelő számára, s ellenkezőleg: amikor magatartásának következménye nem egyezik meg az elvárttal.

⁹ Ilyeneket segített elő a múlt század '90-es éveinek elején az OMFB Integrátor Programja.

3.1. táblázat: A tudás kapcsolódása a 21. század versenyelőnyeihez

VÁLLALATI VERSENYELŐNYÖK	ÉRVÉNYESÍTÉSÜK TUDÁSORIENTÁLT MENEDZSMENT TECHNIKÁI
Rugalmasság	Tanulóvállalati működés, kéthurkos tanulási modell
Innovációs előny	Trial and error-on alapuló tudás, „heuréka”-feltalálás
Tevékenység-koncentráció, magkompetencia	Oktatási outsourcing, spin-off
Kockázatcsökkentés	Tudásegysítés, stratégiai szövetség, tudáshálózat (tudásklaszter)
Tudásmenedzsment	Tudásintegrálás és etika, képzési politika, tudásmegosztás, tudás, mint hozzáadott érték
Működési szinergia	Tudásszinergia, IT-támogatás, TQM
Kompetencia	Tudásbővítés, egyéni és szervezeti kompetenciák fejlesztése
Kultúra és értékrend	Tudás elismerése, egész életen át való tanulás (Life Long Learning)
Környezeti kihívásokra való gyors válaszoló képesség	Kreatív munkaerő, szakmailag felkészült vezetők
Komplex vevőigények kielégítése	Komplex tudás, termék és szolgáltatás együtt „supporting knowledge” támogatás
Vállalati arculat, PR, márkanév	Immateriális erőforráslánc, tudásfelértékelés
Globális-lokális elemek egyensúlya a kínálatban	Multikulturális tudás
Regionális diverzifikálás	Érzékenységre, ötletekre alapozott adaptáló tudás
Kreativitás	Régi tudás helyettesítése új tudással, tudásmegújítás
Belső vállalkozásfejlesztés (Corporate entrepreneurship)	Új tudásban rejlő lehetőségek

Forrás: Friedman (2000), Hamel és Prahalad (1996), Kocsis – Szabó (2000), Ohmae (1999) és Hoványi (2006b) alapján saját összeállítás

Az első esetben a magatartást meghatározó értékek megkérdőjelezése nélküli korrigálás, azaz egyhurkos tanulás történik. Ekkor a környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodásra kerül sor. Kéthurkos tanulásnak nevezi a szerző azt a folyamatot, amikor először a kedvezőtlen következményt meghatározó tényezőket (értékek, hiedelmek, normák, szervezeti elvárások, szabályok) változtatják meg, és ennek eredményeként változik a viselkedés (Argyris 1994, 8.old.).

Működésükben kimutathatók a Senge-féle alapelvek; a rendszergondolkodás, a személyes irányítás, a gondolati minták, a közös jövőkép és a csoportos tanulás (Senge 1998).

A változtatás irányulhat célokra, normákra, értékekre és szervezeti kultúrára. A folyamatos megújulást és állandó változást igénylő innováció- mint a termékfejlesztés és K+F tevékenység – önmagában is kéthurkos tanulást jelent (Dobák 1999). A tanulószervezetek működésében kiemelkedő szerepe van a stratégiai menedzsment szaktudásának, a munkatársak szakmai kompetenciáinak, az egyéni, csoport-, valamint hálózati tudás másokkal való megosztásának és a szervezeti szintű folyamatos tanulási képességnek.

Innovációs előny és trial and error-on alapuló tudás

A vállalatok versenyképességében egyre nagyobb hangsúlyt kap az innovációs képesség két új követelménye: a folyamatos és multidiszciplináris jellegű innováció. „Az innoválás legyen folyamatos egy vállalatnál és az egyes innovációkat mindinkább több szakma képviselőiből álló ún. multidiszciplináris teamek hozzák létre.” (Hoványi 2006b, 5.old.) Az innovatív gondolkodást olyan kultúra támogatja, amelynek kulcselemei közé tartozik a bizalmi légkör és a nyitottság. Ez olyan környezetben lehetséges, ahol a folyamatos tanulást és kísérletezést nagyra értékelik, méltányolják és támogatják (Allee 1997). A speciális szaktudást igénylő innováció, mint versenyelőny, folyamatos piacelemzést igényel és a szervezetnek tudatosan kell törekednie saját szaktudása állandó fejlesztésére, azaz mindig egy lépéssel előre kell járnia a többi versenytárhoz képest. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy jelenlegi termékét, szolgáltatását mindig elavultnak kell tartania (Drucker 1985). Nagy kockázatot hordoz magában, ha elterjed a versenyelőny alapját képező tudás, ezért van szüksége a folyamatos „előre menekülésre”. A szervezet által birtokolt speciális tudás cserébe extraprofithoz juttathatja annak alkalmazóját.

Koncentráció és oktatási outsourcing

A szervezetek véges erőforrásokkal rendelkeznek, ezért működési körüket néhány fontos területre koncentrálnak. Azokra a kulcsfontosságú pontokra összpontosítanak, amelyekben tapasztalati tudásukat is hasznosítva tartós versenyelőnyt tudnak elérni. A tapasztalati tudásban testesül meg problémamegoldó és innovációs képességük. Versenyelőnyük abból is származik, hogy a tapasztalati tudásuk alkalmazása miatt a teljesítményüket mások nehezen reprodukálják. Korábban a tapasztalati tudás a termelési eljárásához kapcsolódott és a többi tevékenységet (beszerzés, marketing, értékesítés) e tevékenységekre szakosodott külső cégekre bízták. A gyártási tevékenység egyes részeinek kiszervezése azonban megnöveli a beszállító cégek (mikro-, kis- és középvállalkozások) piacra lépési lehetőségeit. Hiszen egyes beszállítók több végtermékgyártó vállalatot is kiszolgálnak. Alapvető képességük és fő versenyelőnyük az optimális méretű sorozatgyártás és a költségek folyamatos csökkentése (Szanyi 2006). Napjainkban a kiszervező nagyvállalatok (multik,

transznacionális szervezetek) erőfeszítéseiket az innovációra, termékfejlesztésre és marketingre koncentrálják (Szanyi 2006). A beszállító kisebb cégek számára a K+F tevékenységbe való bevonás – amennyiben erre a kiszervező vállalat igényt tart – új tudáshoz vezető tanulási lehetőséget jelent. A kiszervezett tevékenységek körében így jelent meg a humán erőforrás funkció, ezen belül a toborzás, kiválasztás és az oktatás. Az oktatási outsourcing elsősorban kis létszámot¹⁰ érintő képzési igényt elégít ki tréningek, képzések, szakmai továbbképzések tartására szakosodott oktatási cégek számára. Az outsourcing tevékenység speciális formája a spin-off vállalkozások működési köre, amelyeket az állami intézmények közalkalmazottai alapítanak a megszerzett tudás üzleti hasznosítására (Papanek 2006).

Kockázatcsökkentés és tudásegysítés

Azokban az iparágakban, ahol a szakértelem erősen megosztott, az innováció alapja a tudást megosztó együttműködés az egyes szervezetek között. A felgyorsult technológiai változás és az egyre keményebb verseny időszakában kutatási és fejlesztési együttműködéssel csökkenthető a kockázat, a bizonytalanság, a K+F költségek, valamint ezek időigénye (Niosi 1996, Kocsis-Szabó 2000). A stratégiai szövetségek és kooperációk célja az új képességek megszerzése, a tanulás, ezért a hálózatok nagy része ún. tudáshálózattá alakul. E hálózatokban folyamatosan megy végbe a tudás és információk kölcsönös cseréje, melynek során a hálózat tagjai saját és partnereik tudását és üzleti képességeit szintetizálják.

Tudásmenedzsment és tudásintegrálás

A tudásmenedzsment tevékenységének két dimenziója érinti a tudás szervezetbe való integrálását. Az egyik dimenzió a vezetők szakmai rátermettsége, stílusa, amellyel képesek a szervezet számára szükséges tudást integrálni, menedzselni és ezzel valós hozzáadott értéket hoznak létre. A másik és az utóbbi években erősödő dimenzió az etikai oldal, amelynek korábbi gyengesége részvénytőkei spekulációkhoz, bizalmi válsághoz, esetenként sikeresnek tartott vállalkozások¹¹ egyik napról a másikra bekövetkező bukásáig vezetett. A megbízhatóság és az átlátható menedzsment tevékenység szintén hozzáadott értéket – például a tőzsdén keresztül kiemelkedő hozamokat – biztosít, amellyel tovább erősíti az intellektuális tőkébe vetett bizalmat (Sveiby 1997, Bögel 2005). A tudás kommunikálása bizalmi kérdés mind a szervezeten belül, mind a szervezetek között, ezért a tudás

¹⁰ Ennek megítélése kis- és középvállalkozások esetében a cégek stratégiai vezetésétől függ. Létezik 40 fős kisvállalkozás önálló oktatási funkcióval és középvállalkozás külön oktatási funkció nélkül. Erről további információ jelen disszertáció vizsgálati eredményekre vonatkozó elemzésében található.

¹¹ Lásd az utóbbi évek cégbukásait: Enron, WorldCom stb.

integrálása szempontjából legalább annyira fontos a menedzsment etikai megítélése, mint a szereplők és a szervezetek tudásvagyona.

Működési szinergia és tudás

Egyre nagyobb szerepet kap a versenyképesség megőrzésében és növelésében a különböző területek együttműködéséből származó szinergia a szervezeten belül és az együttműködő szervezetek között. A tudás megosztását és szinergiáját támogatják a tudásmenedzsment információtechnológiai eszközei, a projektmunkára épülő szervezeti megoldások, ezek megvalósulását folyamatosan nyomon kísérő teljes körű minőségbiztosítási rendszerek (mint például a TQM). Tudásláncok épülnek ki az egyes üzleti szervezetek között elsősorban közös kutatások és fejlesztések végzésére. Rendkívül megnőnek az esélyei azon együttműködéseknek, amelyekben a vállalatok nagy kutatókapacitással rendelkező egyetemekkel dolgoznak együtt. A vállalatok az ilyen láncok segítségével megsokszorozhatják kutatási kapacitásukat és lerövidíthetik az új tudáshoz vezető fejlesztések időszükségletet.

Kompetencia és tudás

A kompetencia egyéni és szervezeti szinten az alkalmazott ismeretek, a tenni akarás és „lenni tudás” összessége, amely lehetővé teszi a minőségi munkavégzést (Bencsik 2006). Ez a kompetencia tanulással szerezhető meg, tanulással és gyakorlással tökéletesíthető. Nagyvállalatok esetében elterjedt az önálló oktatási részlegek és bizonyos esetekben a vállalati egyetem működtetése, ahol – a vállalat jövője szempontjából döntő jelentőségű – új tudás megszerzésére és a munkatársak egyéni és csoportos fejlesztésére helyezik a hangsúlyt, s ezeket a kompetenciákban¹² való fejlődéssel mérik (Wheeler 1998, Domsch-Andresen 2001, Kováts 2003). A szervezeti szintű kompetenciák feloszthatók alap-, kiegészítő- és támogató kategóriákra. Az alapkompentenciák versenyelőnyt jelentenek a vállalat számára: ilyen például egy új technológiai tudás bevezetése. A kiegészítő kompetenciák mások által is utánozható értékek. A támogató kompetenciák pedig szükségesek, de önmagukban nem elegendők a versenyszintű megkülönböztetéshez (Leonard–Barton 1995).

Kultúra, értékrend és egész életen át való tanulás

Ez a hármas és meg-megújuló kompetencia a munkatársak folyamatos tanulását igényli, vagyis az egész életen át való tanulást megfelelő szervezeti körülmények között (Szabó 2006). Az ilyen tanulás elősegítéséhez olyan szervezeti kultúrát kell kialakítani, amelyben

¹² Egy lehetséges felosztási lehetőség: a) Speciális ismeretek (technikai, műszaki, gazdasági ismeretek, jogi jártasság) b) Hálózati tudás (kooperáció, konfliktushelyzetek kezelése) c) Szociális kompetenciák (kommunikációs képesség, empátia, együttműködési hajlandóság, kiegyensúlyozottság), d) Hálózati menedzsment kompetenciák (potenciális partnerek azonosítása, meggyőzése, transzfer folyamatokban való közreműködés, know how, jövőre irányuló tervezés képessége helyzetelemzés, szervezés, a vállalati kommunikációs folyamatok működtetése). Bővebben: (Ritter et al. 2002)

meghatározó a tudás szerepe. A kultúra kiterjed a szervezet tagjainak cselekedeteit és viselkedését irányító értékekre, meggyőződésekre és attitűdökre. A kultúra elsődleges feladata a munkatársak motiválása arra, hogy elsajátítsák és hasznosítsák tudásukat (Beijerse 2000). Az értékek körébe tartozik az újonnan szerzett tudás elismerése, a tudásmegosztás támogatása, a nyílt kommunikáció, a munkatársak szakmai megújulása, valamint új tudásuk a méltányos jutalmazása és elismerése. Ezek a tényezők befolyásolják egyúttal a szervezet kohézióját és a külső kapcsolatainak jellegét így például a tudáshálózatok kialakulását.

A környezeti kihívásokra való gyors válaszoló képesség és a felkészült munkaerő

A vállalatok válsághelyzetei rámutatottak arra a jelenségre, hogy a siker csökkentheti a vállalatok válaszoló képességét a kihívásokra és ezért váltak alkalmatlanná, hogy azokra új ismeretek létrehozásával vagy megszerzésével válaszoljanak (Drucker 2001). A vállalat válaszoló képessége ugyanis két fő tényezőn alapul: rendelkezék belső erőforrásokkal és adottságokkal, amelyeket új szempont szerint tud hasznosítani és legyen nyitott a változásra. Ebből a szempontból legfontosabb erőforrásai azok a munkatársak, akik könnyen sajátítanak el új ismereteket és tesznek szert új képességekre. Előnyben a sokoldalúan képzett dolgozók vannak, hiszen a termékek és szolgáltatások változatossága csökkenti a piac kiszámíthatóságát. A korszerű vállalatnál egyre inkább összemosódnak az egyes munkakörök és összeolvad a tanulás és a munka (Szabó 2006). Emellett az innovatív szervezetek működésének nélkülözhetetlen feltétele az üzleti folyamatok átfogó pénzügyi, jogi, stratégiai területeinek alapos ismeretével rendelkező menedzsment.

A vevőigények komplex kielégítése és a komplex tudás

Egyre keresettebbek az olyan vállalkozások, amelyek képesek a komplex vevői igények felmérésére és kielégítésére a tervezéstől a kapcsolódó szolgáltatásokig. Ez a supporting knowledge biztosítását jelenti. Ehhez egyre komplexebb folyamatokat kell felismerni, kezelni és irányítani. Versengés tapasztalható a fenti elvárásoknak megfelelni képes szervezetek között a magasan kvalifikált munkaerő felkutatásában, megnyerésében és megtartásában. Ez a versengés tovább erősíti a humán tőke mint versenyelőny elsőbbségét a többi termelési tényezővel szemben.

Vállalati arculat, PR, márkanev és a tudás

Az immateriális vagyon megtestesülésének formái: az arculat, márkanev, szabadalmak, védjegyek és jogok, a know-how-ok. Ezen erőforrásláncba való integrálódása jelzi a tudás felértékelődését. Ez lehetővé teszi egyúttal a nehezen megragadható tudás bizonyos aspektusainak piaci értéként való mérését (Edvinsson–Malone 1997). A strukturális tőke részét képezik, amelyekkel a vállalat elősegíti a folyamatként értelmezett tudásszerzés és

megosztás folyamatait. Ezek alkotják a vállalat intellektuális tőkéjének azt a részét, amelyik a környezet számára kifejezhető és látható (explicit) tudást hordoz.

A globális-lokális elemek egyensúlya és a multikulturális tudás

Az egyes versenyelőnyöknek gyakran különböző kihívásokra kell válaszolniuk a globális piac régióinak eltérő jellegzetességei miatt. Ezt nevezi a szakirodalom a global+local ellentété feloldó ún. „glocal” kihívásnak (Hoványi 2006d). A nemzetközi és helyi piacon való helytállás sajátos eszközöket és módszereket igényel a szervezetektől. Ide tartozik az egyes országok különböző szervezeti kultúrájában dolgozók együttműködése, amely multikulturális munkatársi képességeket¹³ és a multikulturális tudást támogató menedzsment környezetet igényel.

Regionális diverzifikálás és adaptáló tudás

A menedzsmentnek fel kell ismernie a regionális diverzifikálás és decentralizálás fokozódó jelentőségét a lokális lehetőségek és fenyegetések feltárására, valamint értékelésére. Ezen belül érdemes megnövelnie az adaptív tudást hordozó frontemberek feladatait, akik közvetlenül érzékelik a vevők, a szállítók és a versenytársak magatartásának változásait és felismeréseik vagy megérzéseik alapján képesek időben jelezni azokat a menedzsmentnek (Drucker 1999). A tudás adaptálását a változásokra való érzékenység és az ötletek szabad áramlása segíti.

Kreativitás és tudás

A kreativitás valamely meglévő problémával kapcsolatos tudás helyettesítését¹⁴ egy kérdés új megközelítésének és megoldásának képességet jelenti. A kreatív gondolkodáshoz a változásokra nyitott belső környezet szükséges. Ezért a szervezetek számára létfontosságú a rugalmasság és az új megoldások folyamatos keresése. A kreativitást segítik a szervezetekben működő multidiszciplináris munkacsoportok, projektek és gyakorlat-közösségek, amelyekben különböző tevékenységi területeket képviselnek a tagok, más és más tapasztalattal rendelkeznek. Feladatuk, hogy a szervezet bármely területén felmerülő gyakorlati problémákra komplex megoldásokat találjanak (Wenger 2000). Ez a csoportosan végzett tevékenység a gyakorlati tudás és a társas tanulás legfontosabb színterévé válik.

Belső vállalkozásfejlesztés és új tudás

A vállalkozás mint gondolkodásmód és cselekvés igen gyakran párosul új vállalat indításával, kisvállalatok növekedési törekvéseivel. Ezt gyakran belső vállalkozás

¹³ Alapja (többnyire) az angol nyelvismeret, az információtechnológiák alkalmazása, kulturális eltérésekhez való alkalmazkodás.

¹⁴ Esetenként annak felejtését ill. lerombolását. (Szabó-Kocsis 2003)

(corporate entrepreneurship¹⁵) kifejezéssel jelölik meg. A „corporate entrepreneurship” három típusát különbözteti meg a szakirodalom: (1) az új vállalkozás létrehozását a meglévő szervezeten belül (intrapreneurship), (2) a meglévő szervezet stratégiai megújítását, valamint (3) az iparági „játékszabályok” megváltoztatását. Egyazon vállalatban belül mindhárom forma fellelhető és súlyuk az idő függvényében változhat (Stopford-Baden-Fuller 1994, Covin-Miles 1999, Zahra et al. 1999). Egy vállalatban belül a belső vállalkozásfejlesztés olyan vállalati magatartás, amely az új tudásban rejlő lehetőségek keresésében és versenyelőnyök kialakításában jelenik meg. Működésének feltétele a versenyképesség erőforrásaihoz való hozzáférés, mint például „az új nemzetközi munkamegosztásban való közreműködés, a műszaki teljesítmény, a technikai infrastruktúra, a tudáshoz való hozzáférés és a magasan képzett munkaerő” (Castells 2005 161. old.).

■ A vizsgálatban részt vevő KKV-k menedzserei – a velük folytatott interjúk tapasztalatai alapján – „elméletben” érzékelik a belső vállalkozásfejlesztés szerepét a KKV-k versenyképességében. A gyakorlatban azonban igen komoly akadályba ütköznek, amikor egy ilyen fejlesztést létre kívánnak hozni: nevezetesen az ehhez szükséges erőforrások hiányába. Ezért a nemzetközi versenyelméletnek ez a problémaköre úgy jelenik meg számos magyar KKV-k vezetője előtt, hogy az új tudást kedvezőbb külső forrásból megszerezni (főként vásárlással, know-how-ok vételével, az új tudást igénylő feladatok kiszervezésével stb.), mint az ezt szolgáló belső vállalkozásfejlesztéssel. Ebből pedig az a következtetés vonható le, hogy a kizárólagos „tudásvásárláson” – és nem a belső tudásgeneráláson és vállalkozásfejlesztésen – alapuló versenyelőny-szerzés szükségszerűen magában hordozza a későbbiekben a tudásversenyben való leszakadás veszélyét.

A következőkben – a versenyelőnyt jelentő tudás megszerzésének és menedzselésének elméleti áttekintése előtt – sorra veszem a versenyképesség néhány aspektusát, elsősorban a kutatás céljait tartva szem előtt.

¹⁵ A hazai „corporate entrepreneurship” kutatások a közelmúltban kezdődtek meg. Lásd: (Hortoványi-Szabó 2006, Román 2006).

3.3. A versenyképesség értelmezési keretei

A versenyképesség napjaink egyik leggyakrabban használt közgazdasági kifejezése. Habár sokan használják, mégis mindenki által elfogadott fogalmi meghatározása. Ennek oka egyrészt a versenyképességre ható tényezők sokfélesége, valamint a fogalom eltérő értelmezése a különböző szervezeti szinteken.

Kiindulási pontként áttekintem a kutatás során alapul vett versenyképesség szakirodalmi megközelítéseit és ezek alapján meghatározom a versenyképesség nemzetgazdasági (makro) és vállalati szintű (mikro) fogalmát, és végül kitérek a versenyképesség mérésének problémakörére.

3.3.1. A versenyképesség fogalma

A versenyképesség általános fogalom: képesség a piaci versenyben való eredményes részvételre. A verseny¹⁶ fogalma alatt két vagy több szereplő egymással szembeni előny-szerzésre irányuló, adott szabályok között zajló tevékenységét értjük (Chikán 1998). A gazdaság szférájában a versenyképességnek más és más a tartalma attól függően, hogy milyen szintre vonatkozik: (a) egy részpiac szintjére, (b) vállalati szintre, (c) ágazatok, szektorok szintjére, (d) egyes területi egységek, régiók szintjére, (e) nemzetgazdaságok szintjére, (f) a világ gazdaság makrorégióinak integrációs szintjére, vagy (g) a világgazdaság szintjére (Török 2005). A szakirodalom különbséget tesz a termékek (szolgáltatások) versenyképessége és előállításuk (létrehozásuk) versenyképessége, vagyis a technológia termelékenység között is (Samuelson-Nordaus 2000).

Az OECD értelmezése szerint a versenyképesség vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége viszonylag – vagyis a versenytársakhoz viszonyított – magas jövedelem és viszonylag magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására úgy, hogy részt vesznek a nemzetközi (globális) versenyben (OECD 2001). Az Európai Unió Versenyképességi Tanácsa szerint „a versenyképesség jelentős termelékenység növekedésből és magas foglalkoztatottságból származik, ami egyidejűleg mutatkozik meg az

¹⁶ Az angol „competition” (verseny) és „competitiveness” (versenyképesség) fogalma a latin „con-petere” szóból származik, amelynek jelentése „együtt kérni ill. keresni valamit”. A gyökerekhez való visszatérést jelzik a jelenleg tapasztalható tudásalapú vállalatok saját versenytársaikkal való együttműködési formái (tudáshálózatok, klaszterek, stratégiai szövetségek). (Bögel-Salamonné 1998, Carayannis 2006)

európai vállalatok globális piacokon elért sikereiben és a mindenki számára magasabb életszínvonalat lehetővé tevő, növekvő reáljövedelmekben.” (Czakó 2004, 17.old.)

Értekezésem szempontjait figyelembe véve a következőkben – a felsorolt szintek közül – a nemzetgazdasági és vállalati versenyképesség fogalmát értelmezem.

A nemzetgazdasági versenyképesség

A nemzetgazdasági versenyképesség értelmezésének kereteit többen vitatják¹⁷, ennek ellenére egyre szélesebb körben alkalmazzák a 80-as évektől¹⁸. az egyes országok fejlődési kilátásainak jelzésére. „A gazdaságok versenyképessége és fejlődésük alakulása összefügg, a kevésbé fejlett országoknak a fejlettebbekhez való felzárkózása minden esetben feltételezi a technológiafejlesztésre és innovációkra alkalmas humán, ill. szellemi tőke fejlődését.” (Török 2005, 168. old.) A versenyképességet növekedési lehetőségként értelmezi Scharle, aki a munkaerő – mint erőforrás – szempontjából kritikus tényezőként jelöli meg a munkaerő-kínálat nagyságát, a munkaerőpiac rugalmasságát és a munkaerő képzettségét (Scharle 2003). A versenyképesség és a fejlődési utak értelmezése mosódik össze¹⁹ Porter felfogásában, amikor egy ország gazdasági fejlődésének négy fokozatát különbözteti meg: (1.) az erőforrásokon, illetve termelési tényezőkön alapuló, (2.) a beruházásokon alapuló, (3.) az innováció-vezérelt és (4.) a jóléten, gazdagságon alapuló versenyképességet. Ezek a fejlődési pályák²⁰ tehát egy makrogazdaság meghatározó tényezőiként jelennek meg (Porter 1999). Ezt a gondolatot viszi tovább Éltető, aki szerint minden ország különböző utat jár be egy-egy fokozaton belül, egyeseket át is ugorhat vagy visszatérhet az előzőbe, hiszen a versenyképesség dinamikus kategória, vagyis idővel változik. (Éltető 2003).

¹⁷ A versenyképesség a krugmani értelmezés szerint csak vállalatok esetében létezik. A versenyképtelen cégek tönkremennek, míg az államok vagy a nemzetek nem szoktak csődbe menni (Krugman, 2003, 31. old.). Mások a nemzeti versenyképesség piaci kategóriaként való értelmezése helyett „tőkevonzási képesség”-ről beszélnek, amely alatt olyan képességeket, adottságokat és feltételeket értenek, amelyek más országokhoz képest magasabb profittal járó termelést biztosítanak a vállalatok számára (Artner 2004)

¹⁸ A Brooking Institute: Can America Compete (1984) című tanulmánya nyitotta meg a versenyképesség nemzetgazdasági szintű megközelítések sorát.

¹⁹ A gazdasági jelenségek egyértelműen cáfolják az egymás utáni (unilineáris) fejlődés koncepcióját, hiszen az egyes fejlődési utak tartósan eltérnek egymástól. (v.ö. Török 2005, 138. old.)

²⁰ Lásd még Sala-i-Martin és Artadi fejlődésút modelljét, amelyben a fejlődés három szakaszát különböztetik meg: (I.) a tényező által hajtott (factor-driven); (II.) a hatékonyság által vezérelt (efficiency-driven) és (III.) az innovációk által vezérelt (innovation-driven) szakaszt. Az első szakaszban az olcsó természeti erőforrás és a képzetlen munka nyújt versenyelőnyt, vagyis a vállalatok máshol kifejlesztett terméket gyártanak, de a bérköltségek növekedésével könnyen elveszítheti versenyképességét a gazdaság. A második szakaszban a termelés hatékonysága jelent versenyelőnyt, ezért törekedni kell a termék- és munkaerőpiac, valamint az oktatási rendszer, a vállalati képzés, és a technológiák javítására. A harmadik szakasz középpontjában az innovációkat támogató legfejlettebb termelészervezési módszerek és klaszterek állnak (Sala-i-Martin-Artadi 2004).

Porter szerint a verseny ágazati és vállalati szinten dől el, emiatt nemzeti versenyképesség helyett nemzeti termelékenységéről beszél, amelynek feladata nem a verseny, hanem az életszínvonal emelése. A nemzetgazdaság sajátosságai befolyásolják vállalatainak képességeit és a vállalatok működése visszahat a nemzetgazdaságra. Minél jobbak egy ország innovációs képességei, és minél magasabb az általános tudásszintje, annál nagyobb az esély arra, hogy sikeres, versenyképes vállalataival sikeres gazdasággá válják. Ez az esély azonban csak megfelelő állami politikával válhat realitássá: nélküle a tudás és a képességek kihasználatlanul maradnak, sőt, le is épülhetnek (Porter 2003).

A nemzetgazdasági versenyképességet az elemzők jelentős része olyan képességnek tekinti, amelynek birtokában egy adott nemzetgazdaságban úgy tudnak létrehozni és értékesíteni termékeket/szolgáltatásokat, hogy közben a termelésben résztvevők profitja s ezzel párhuzamosan állampolgárainak jóléte fenntartható módon növekszik. Rapkin gondolatait idézve: „Egy nemzet versenyképessége annak fokmérője, hogy tökéletes versenyfeltételek mellett mennyire képes a világpiacon (is) eladható termékeket és szolgáltatásokat létrehozni, miközben az ország állampolgárainak reáljövedelme nő.” (Rapkin 1995, 2.old.)

A nemzetgazdaságok versenyképességének kutatói közül kiemelkedő még Schumpeter és Thurow munkássága. Schumpeter az innovációt²¹ helyezte a versenyelőny megszerzésének középpontjába (Schumpeter 1939). Thurow szerint pedig egy nemzetgazdaság versenyképességét hosszútávon csak új érték teremtésével növelheti, amelyhez tudás kell. Véleménye szerint az új tudás és a képességek az igazi stratégiai értékek és nem a fizikai erőforrások. Ezért a gazdasági siker azon múlik, hogy egy ország mennyit akar és tud áldozni az emberek képességeinek növelésére, mennyit ruház be az oktatásba, az általános tudásszint emelésébe és az infrastruktúrába (Thurow 1996).

Disszertációmban kiindulópontnak Török Ádám megközelítését tekintem, aki összetett folyamatként értelmezi a nemzetek világgazdasági szinten érvényesülő versenyképességét:

Egy nemzet versenyképessége az ország fejlődésének más országokéhoz viszonyított tartós és fenntartható dinamikájában, az azt szolgáló külső erőforrások megszerzésére, ill. bevonásra való képességben, a nemzetgazdaságban működő hazai és

²¹ Schumpeter szerint az innovációs ciklusok első szakaszában az új technológiai újítások következtében a gazdaság gyorsan növekszik, új vállalkozások jönnek létre és különösen az új technológia képviselői tesznek szert nagy nyereségekre. A második szakaszban tetőzik a ciklus: a piac konszolidálódik, kevés új vállalkozás születik. A kereslet stabilizálódik, ezért a verseny kieleződik; a gyengék elhullanak és néhány „nagy játékos” veszi át az irányítást. A harmadik szakasz a hanyatlásé: új technológiák születnek, amelyek új igényeket gerjesztenek; új piacokon, új iparágakban indul meg a nyüzsgés, a régiékek pedig a "kreatív rombolás" hatására visszaesnek (Schumpeter 1939, Bögel 2002).

külföldi vállalatok működése számára megfelelő környezet biztosítására való képességben, mindezek alapján a világ (régió) összexportján belüli részesedés részarányának növelésére való alkalmasságában és általában a világgazdasági pozíciója növelésére való képességben fejeződik ki. (v. ö. Török 2005, 121. old.).

A nemzetgazdaság versenyképessége tehát általános termelékenység- és hatékonyságnövekedést és magas szintű foglalkoztatottsággal járó társadalmi jólétet eredményez az egyes országokban a regionális és globális piaci környezethez való alkalmazkodás segítségével. A nemzetgazdasági versenyképesség feltétele az erőforrások termelékenység-növekedésének elősegítése kormányzati részről (Chikán és mts. 2002). Ennek egy releváns formája, hogy a kormányzat megteremtse a vállalkozások és egyes támogató háttér-in intézmények hatékony működésének feltételeit.

A vállalati versenyképesség

A vállalati versenyképesség meghatározásának kulcsfogalmai között szerepel a kedvező piaci részesedés, a tartós piaci helytállás, a jövedelmezőség és nyereségesség. Magyarország Versenyképesség Kutató Központja szerint: „Egy nemzetgazdaságban azokat a vállalatokat tekintjük versenyképesnek, amelyek a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat minél nagyobb nyereségfolyammá képesek transzformálni, képesek a működésüket befolyásoló környezeti és a vállalatukon belüli változások észlelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra annak érdekében, hogy a nyereségfolyam lehetővé tegye tartós működőképességüket.” (Chikán-Czakó-Zoltayné 2002, 31.old.). Fentiekből kiindulva a vállalatok versenycéljai közé tartozik a piaci versenyben való pozíciószerzés és tartós helytállás, a piaci részesedés és a jövedelmezőség növelése, valamint az üzleti siker.

A vállalati versenyképességet – kutatási témám szempontjából – a következőképpen definiálom:

A vállalati versenyképesség a versenytársakénál tartósan kedvezőbb piaci pozíció megszerzésének és megtartásának képessége, amely magas jövedelmezőséggel és nyereséges működéssel jár, s amelynek feltétele a külső és belső (vállalati) feltételekhez való rugalmas alkalmazkodás, nem utolsósorban a lépéstartás a tudás felgyorsult fejlődésével.

Mindezekon túl a vállalati versenyképesség egyik legfontosabb feltételének a vállalat szűkebb és tágabb környezetének kihívásaira reagáló képességét tartom. Ez teszi lehetővé

azt, hogy a vállalat érzékelje a környezeti és a vállalaton belüli változásokat, hogy ezekhez alkalmazkodjék, s így a versenytársainál tartósan kedvezőbb versenyelőnyt érjen el.

3.3.2. Versenyképesség-elméletek

A versenyképesség értelmezésére számos modellt dolgoztak ki. A különböző elméletek képviselői eltérő módon értelmezik a versenyképesség forrását. Az input-oldalról kiinduló megközelítések szerint a versenyképességre leginkább a termelékenységgel, a beruházási ráta, a kutatási-fejlesztési kiadások és az oktatás színvonala hat. Az output-ot preferáló elméletek szerint a versenyképesség a kereskedelmi mérleg alakulásában vagy egy adott ország csúcstechnológiai iparágainak világpiaci részesedésében érhető tetten (Bakács 2004; Krugman – Obstfeld 2003; Porter 1990).

A versenyképességet vizsgáló elméletek összegzésekor Török Ádám álláspontjából indulok ki, aki aszerint különbözteti meg a létező versenyelméleteket, hogy azok *kínálati oldalról* (az input felől) vagy *keresleti oldalról* (a piac irányából) értelmezik a versenyképességet. Ezen túlmenően különválasztja a *közgazdaságtan (mint elmélet)* és a *vezetéstudomány (mint menedzseri gyakorlat)* versenyképesség-koncepcióit (Török 2001). A versenyképesség-modellek egy lehetséges csoportosítását – a szerző alapján – a 3.2. táblázatban foglalom össze. A táblázat fogalmai közül a következőkben a Porter-modellre térek ki részletesebben, mert ez kapcsolódik közvetlenül jelen kutatásomhoz.

A komparatív előnyökre épülő klasszikus ún. statikus elméletek adott időpillanatban és általában nemzeti szinten vizsgálják a versenyképességet. Számos megszorító feltétellel élnek, tökéletes piacot feltételeznek vámkorlátozás nélkül, figyelmen kívül hagyják (ezért statikus) a nemzetközi kereskedelem és a globális (multi- és transznacionális) vállalkozások létezését.

Adam Smith²² „komparatív előnyök” elmélete szerint az országok a nemzetközi kereskedelemben olyan termékekkel tudnak sikeresen részt venni, amelyek előállításához, más országoknál kedvezőbb feltételekkel rendelkeznek, vagyis a versenyképesség forrása az abszolút előny, ami alatt az olcsóbb

²² Smith a szegkovácsolás példáját említi, miszerint az a kovács, aki mesterségszerűen végzi ezt a műveletet, akár háromszor többet képes gyártani társainál, akik nem erre a munkavégzésre szakosodtak. Magyarul: Smith, A. (1992): A nemzetek gazdasága. KJK, Budapest.

termelést érti. Gondolatait David Ricardo²³ vitte tovább, amikor az abszolút előnyök helyett már a viszonylagos ún. relatív előnyökről beszél. Például annak ellenére is importálhat egy ország egy terméket, hogy azt otthon olcsóbban tudná előállítani akkor, ha ezen termék termeléséhez szükséges erőforrásokat olyan termékek gyártására tudja fordítani, amelyek nagyobb hozamot kínálnak.

A tudás sajátos módon jelenik meg a komparatív elméletekben. A *Heckscher–Ohlin-tétel* szerint minden ország akkor juthat kölcsönösen előnyökhöz, ha a termékek relatíve eltérő tényező (munka, tőke) igényességét és ellátottságát alapul véve a viszonylag bőven rendelkezésre álló termelési tényező intenzívebb felhasználását igénylő termék előállítására szakosodik²⁴. (v.ö. Szentés 1999, 799.old.).

A kompetitív előnyök elmélete a versenytársakkal szemben elért előnyökre épül. Ilyen előnyt azok a tartósan érvényesülő tényezők adnak, amelyeket a többi versenytárs még ellensúlyozni sem tud. A kompetitív előny fogalmát Porter vezette be.

3.2. táblázat: A versenyképesség-modellek egy lehetséges csoportosítása

Megközelítés	Orientáció	Tényezők	Közgazdaságtan	Vezetéstudomány
Kínálat (input)	Erőforrások	Termelékenység Beruházási ráta K+F kiadások Oktatási színvonal	Komparatív előnyre épülő statikus modell	Kompetitív előnyök modellje
Kereslet (output)	Piac	Külkereskedelmi mérleg Csúcstechnológia Iparági részesedés Világpiaci export- részesedés	SCP ²⁵ -elmélet, mint iparági szerkezet – magatartás és teljesítmény modell	Porter gyémántmodellje

Forrás: Török alapján (Török 2001)

Véleménye szerint a világgazdaság *változó versenykörnyezetében* már nem komparatív előnyökről, hanem kompetitív (verseny) előnyökről van szó. Rámutatott az idő szerepére, mert a versenyképesség legtöbb összetevője nem kezelhető rövidtávon, ezért a korábbi statikus megközelítésekkel szemben ez dinamikus felfogás. Porter megkísérelte azokat a makrotényezőket is azonosítani, amelyek egy nemzet iparágainak versenyelőnyéhez járul-

²³ Anglia és Portugália bor- és posztótermelését hozza példának, miszerint bár Portugália rendelkezik e területeken abszolút előnnyel, mégis jobban jár a kereskedelem révén. Magyarul: Ricardo, D. (1991): A politikai gazdaságtan és az adózás alapelvei. KJK, Budapest.

²⁴ Esetenként előfordulhat, hogy a viszonylag tőkegazdag nemzetgazdaság inkább munkaintenzív termékeket exportál és tőkeintenzív termékeket importál. Ez a jelenség a *Leontieff-paradoxon*.

²⁵ SCP rövidítés a modell angol kezdőbetűiből származik: Structure – Conduct – Performance. Kifejtést lásd később.

nak hozzá. A porteri „gyémántmodell” a versenyképesség négy ország-specifikus összetevőjét mutatja be (Porter 1990). Ezek közé sorolja a termelési *tényezőkkel való ellátottságot, a keresleti viszonyokat, a kapcsolódó és beszállító iparágakat, továbbá a vállalati stratégiát, struktúrát és versenyt*. Ehhez további két tényezőt kapcsol, a versenyképesség növelését megnyitó *lehetőségeket*²⁶, valamint a saját ország gazdaságpolitikáját és a gazdaság működését szabályozó *kormányzati intézkedéseket*. Porter a termelési tényezők közé sorolja: az emberi erőforrásokat, a természeti erőforrásokat, a tudást, a tőkét és az infrastruktúrát. *Fenti tényezők közül kiemelem az emberi erőforrást és a tudást, mert ezek vizsgálatára épül a kutatásom*. Porter szerint a termelési tényezők birtoklása nem elegendő a versenyképességhez, a kompetitív előny leginkább abból származik, hogy az adott termelési tényezőket hatékonyan és megfelelő helyen használják fel. Annál kisebb az értéke a fennálló versenyelőnynek, minél inkább a termelési tényezőkön alapul. A későbbiekben Porter a termelési tényezőket leszűkítette két kategóriára: az erőforrásokra és az infrastrukturális elemekre, ahol az erőforrások a klasszikus termelési tényezőknek (természeti és emberi erőforrás, a tőke és a technika) felelnek meg, míg az infrastrukturális elemek (közlekedés, távközlés, bankrendszer, egészségügy) az erőforrások létrehozásában és allokációjában játszanak szerepet (Porter 1997).

Porter mikrogazdasági – azaz a vállalati versenyképességet leíró – modelljében pedig öt versenytényezőt különböztet meg: a *piacra újonnan belépőket* és a *helyettesítő termékek* fenyegetéseit, a *vevőket* és a *szállítók* alkupozícióját, valamint az *iparági versenytársak* versenyét (Porter 1993, 27.old.).

A porteri megközelítés egyik hátránya, hogy csak háttértényezőként, vagyis *csupán közvetve* veszi számításba a világgazdaság egyre globálisabb és mind meghatározóbb összefüggéseit. Ezt felismerve emeli be Dunning a nemzetközi hatások szerepét, amikor a globális interdependenciák irányában továbbfejleszti a modellt. Azt javasolja, hogy a multinacionális vállalatok adott országbeli tevékenységét harmadik külső változóként vegyék figyelembe a gyémántmodellben (Dunning 2002). Rugman és D’Cruz szintén kinyitja Porter modelljét a globális kapcsolatok és a nemzetközi versenyképesség irányába²⁷, amit „kettős gyémánt” formának neveznek. (Rugman-D’Cruz 1993). Hoványi pedig már „hármass gyémánt” struktúrát javasol a versenyképesség vizsgálatára, amelynek része a nemzetközi környezet feltérképezése, a globális összefüggések vizsgálata és ezek alapján a nemzetgazdasági tendenciák elemzése (Hoványi 1999).

²⁶ Például a globális innovációk, a nemzetközi pénzpiac alakulása, a gazdasági régiók kereslete, gazdaságfejlesztési intézkedései.

²⁷ Ennek szerkezetét Kanada és USA nemzetközi versenyképességének számbavételére fejlesztették ki a szerzők.

A gyémántmodell alapján még számos további elmélet jött létre. Ezek mindegyike részletesen kitér a kormányzat és néhányuk a véletlen szerepére. *Célszerűen kialakított gazdaságpolitikával* (a fizikai, informatikai és adminisztratív infrastruktúra fejlesztésével, a humán tőkébe irányuló beruházással, a technológiaváltással, a hazai alap- és alkalmazott kutatások körütekintő menedzselésével) *kedvező irányba lehet módosítani a nemzetgazdaság növekedését, a termelékenységet és a verseny feltételeit* (Artner és mts. 2003). Amíg egy kormány direkt eszközökkel minden belső tényezőt befolyásolhat, a véletlenszerűség olyan változó, amelyre általában sem a kormányoknak, sem a vállalkozásoknak nincs hatása. Ilyen véletlenek közé tartozik a belső politikai-társadalmi bizonytalanság, a külső politikai környezet hirtelen megváltozása, de az átütő erejű innovációk, technológiák, találmányok megjelenése is (Porter 1997; Lloyd-Reason-Wall 2000).

A szerkezet, a vállalati magatartás és a teljesítmény alapján értékeli az iparágakat az SCP-elmélet. Eszerint egy iparág versenyképessége az iparág teljesítményében jelenik meg, ez pedig egymást feltételező tényezők függvénye. Ezért szükséges feltérképezni egy iparág működésének és az abban ténykedő vállalatok viselkedésének megértéséhez azokat a keresleti és kínálati tényezőket, amelyek az iparágat befolyásolják. Egy iparág akkor tekinthető versenyképesnek a teljesítménye alapján, ha hozzájárul a gazdasági jólét növeléséhez, termelékenységi és allokációs szempontból hatékony és előmozdítja a foglalkoztatást, valamint a gazdasági növekedést (Bakács 2004).

Fentiek érzékeltetik, hogy a versenyképesség értelmezésére számos modellt dolgoztak ki. A legtöbb hagyományos és a vállalatokból kiinduló input-értelmezés a piaci stratégiákra, az árstratégiákra, a minőségre, a megcélzott vevőkör meghódítására koncentrált. Kevesebb figyelmet kap – a működés velejáróinak tekintett – tudás és tudásmegosztás területe. Az output-megközelítés esetében hasonló a helyzet. Egyes kutatások ezen belül is megemlítik a tudást, mint a versenyképességet befolyásoló tényezőt, de nem tárják fel és nem elemzik ebben az összefüggésben a képzési politika és a tudásmegosztás hatásmechanizmusát.

3.3.3. A mérhetőség problémái

A mai napig vitatott kérdés, hogy lehet-e a versenyképességet számszerűsíteni, mérni és egyáltalán összehasonlíthatóvá tenni. A versenyképesség mérésével kapcsolatban Buckley és munkatársai három területet különböztetnek meg (Buckley et al. 1988):

- > a teljesítmény mérése; azaz hogyan teljesít egy vállalat, iparág, régió, ország a versenytársaihoz képest (a jövedelmezőség, a piaci részesedés, a növekedés, stb. szempontjából);
- > a versenyképességi potenciál mérése, azaz mennyire rendelkeznek a verseny résztvevői a versenyképességhez szükséges feltételekkel (ide tartozik a termelékenység, a költség- és árelőny, a képzett munkaerő, az innovatív szemlélet, a tanulási képesség, stb);
- > a versenyképesség alakulásának mérése (konkrét indexek és mutatók alapján).

A mérés tényezőit – adatforrásaik minősége szempontjából – besorolhatjuk „kemény” és „puha” csoportba. A kemény tényezők csoportjába tartoznak az objektív, „megfogható” adatok, nemzetgazdasági szinten például a költségvetés végrehajtásának tényszámai vagy az adóbevételek. Vállalati szintű megjelenési formái közé tartoznak az erőforrások tárgyi, pénzügyi és strukturális elemei. A puha tényezők csoportjában pedig a nehezen megfogható változók vannak: a magatartással és viselkedéssel kapcsolatos jellemzők, a kreativitás, a korrupció, az irányítás, a menedzsment hatékonyságát meghatározó tényezők (a vezető víziójától az üzleti stratégián át az ösztönzésig), valamint a tudással, ennek megszerzésével és menedzselésével összefüggő kategóriák (a képzés, a tovább- és átképzés stb.).

Egy vállalat vagy egy ország versenyképessége az azt meghatározó külső és belső tényezők és feltételek (input), valamint a versenyképesség eredményei (output) alapján mérhető, méghozzá a versenyfeltételek változásának figyelembe vételével.

A kínálat versenyképessége többnyire feltételezett költségelőnyökön alapul, a keresleti oldalé pedig a piaci teljesítményeken mérhető le. Ha egy nemzetgazdaság versenyképességének mérését az input segítségével végzik, akkor a gazdaság tényezőellátottságára és fajlagos költségeire helyezik a hangsúlyt és a leggyakrabban használt mutató az egységnyi munkaerőköltségre vonatkozó ULC-mutató (Unit Labor Costs Index). Ennek hátránya, hogy kevésbé alkalmas iparágak hatékonyságának összehasonlítására, mert ezekben különböző a tőke- és emberi erőforrás felhasználásának az intenzitása.

Az output elemzésekor a versenyképesség nem költség- és árjellegű tényezőit helyezik a figyelem középpontjába, tehát például a fajlagos export-árhoz tartozó hazai erőforrás-költség mutatóját, az ún. DRC-mutatót (Domestic Resource Costs Index).

A mutatók alkalmazásánál nem hagyhatók figyelmen kívül a statisztikai adatok egymással való összehasonlíthatósága sem. Az is fontos szempont, hogy a versenyképességet külön kell mérlegelni a keresleti és a kínálati oldalon, mert a két oldalt más és más

eszközök és gazdasági lépések szabályozzák (Török 1999). A makro szintű versenyképesség kínálati oldalát például gazdaság- és iparpolitikai döntések befolyásolják, a keresleti oldalt viszont – annak piacfüggősége miatt – a gazdaságpolitika versenyre és kereskedelemre vonatkozó eszközei.

Az eddig felsoroltaknál realisabbnak tűnik a versenyképesség mérésének komplex, többdimenziós megközelítése. A mérésre nemzetközi szinten is több ilyen nemzetközi eljárást²⁸ dolgoztak ki. A mérési gyakorlatban azonban a legnagyobb probléma a mutatók kiválasztása, hiszen ez az elemzést végzők preconcepciójától függ. Ezért az egyes mutatók és mutatórendszerek között számottevő eltérések lehetnek ugyanarra az időszakra és célcsoportra vetítve (lásd IMD 2001-2006, WEF 2001-2006). Az eltérések ellenére a versenyképességet elemző komplex mutatórendszerek jól alkalmazhatók a várható tendenciák jelzésére.

Az egyes országok versenyképességét több szempontból elemző és a Lausanne-i Institute for Management Development²⁹ (IMD) és a genfi World Economic Forum (WEF) indexeit az új tudás megszerzésére, valamint menedzselésre ható tényezők szempontjából tekintem át a következőkben. Az IMD ún. kemény (statisztikai) és puha adatok (szubjektív vállalatvezetői vélemények) alapján állít fel rangsort az országok között. Az országok versenyképességére ható tényezőket négy csoportba sorolják és azokat több mutatóval elemzik, ezek:

- a gazdasági teljesítmény jellemzői (a hazai gazdaság jellemzői, a nemzetközi kereskedelem, a nemzetközi beruházások, a foglalkoztatottság adatai, az árszínvonal stb);
- a kormányzati hatékonyság elemei (az intézményrendszer, a piaci szabályozás, a fiskális és monetáris politika hatékonysága, a gazdálkodásra vonatkozó jogszabályok színvonala, a társadalom etikai jellemzői stb);
- az üzleti ill. gazdálkodási hatékonyság jellemzői (a vállalatok teljesítménye, működésük finanszírozása, a munkaerőhelyzet stb);
- az üzleti világ széleskörű infrastruktúrájának állapota (az egészségügyi, kulturális, tudományos, környezetvédelmi, oktatási stb. infrastruktúra fejlettsége).

Az IMD-ben e kritériumok alapján állítják össze az országok összesített versenyképességi pontértékét (az Overall Competitiveness Scoreboard-ot).

²⁸ Példák a versenyképesség-mérést végző fórumokra: Competitiveness Policy Council (USA), Standort Deutschland (Németország), National Productivity Council (Kanada). Az országok, régiók közti versenyképesség, a versenyben való helytállásra ható tényezők mérésére számos mutatórendszert és rangsort hoztak létre. Néhány ezek közül: Világ Versenyképességi Évkönyv (World Competitiveness Yearbook), Globális Versenyképességi Jelentés (The Global Competitiveness Report), Növekedési Versenyképességi Index (GCI), Mikrogazdasági Versenyképességi Index (MICI), Világbank versenyképességi vizsgálata.

²⁹ 1989 óta teszi közzé 60 országot 323 kritérium szerint vizsgáló elemzéseit.

A WEF rangsora elsősorban azokat a tényezőket vizsgálja, amelyek a hosszú távú gazdasági növekedést határozzák meg és ezek mellett szerepet kapnak a befektetési szempontok is. Versenyképességi indexei közé tartozik:

- > a közép és hosszú távú makroökonómiai növekedés globális versenyképességi index (Growth Competitiveness Index: GCI) és

- > a mikroökonómiai (üzleti, vállalkozási) növekedés globális versenyképességi index (Business Competitiveness Index: BCI).

A makroökonómiai versenyképesség indexe (GCI) három tényezőcsoportra épül, a technológiai (Technology), a közintézményi (Public Institutions) és a makroökonómiai környezeti (Macroeconomic Environment) alindexek súlyozott átlagára. A súlyozásnál azonban eltérő súlyfaktorokat alkalmaznak a magországek és a nem magországek csoportjára. Az előbbibe a legfejlettebb országokat sorolják, az utóbbiak közé pedig a kevésbé fejletteket, például Magyarországot és Csehországot.

A mikroökonómiai versenyképességi index³⁰ (BCI) két részből áll: (1) a vállalati működési és stratégiai besorolásra (Company Operations and Strategy Ranking) és (2) a nemzetgazdasági környezet minőségére alapozott besorolásra (Quality of the National Business Environment Ranking). A vállalati működés és stratégiai elemzés szempontjai között jelentős súllyal szerepelnek a tudás megszerzésével és menedzselésével közvetlen kapcsolatba hozható főbb elemek, például:

- > a személyi állomány képzésének mértéke és az oktatásra fordított költségek;

- > a K+F kiadások mértéke és az innovációs képesség;

- > a tanulásra ösztönző kompenzáció mértéke;

- > a hatáskör delegálására való hajlandóság a szervezett tanulás ideje alatt;

A nemzetgazdaság üzleti környezetének elemzéséhez pedig a Porter-féle „nemzeti gyémántnak” nevezett tényezőket alkalmazzák. Ezeken belül a tudáshoz közvetlenül kapcsolódó input tényező például:

- > a menedzsment iskolák minősége;

- > a szakmai oktatási rendszer és iskoláinak minősége;

- > együttműködések az egyetemek és az ipar között stb.

Output tényező például:

- > az információtechnológiára vonatkozó szabályozás eredményessége.

Az ún. „kapcsolódó és támogató iparok” sorából pedig a következő tényezőket lehet hangsúlyozni:

- > a klaszterfejlődés állapota;

- > a speciális kutatási és képzési szolgáltatások elérhetősége;

- > a helyi beszállítók kínálatának minősége és mennyisége;

A „vállalati stratégia és rivalizálás” tényezőcsoportjában megjelenik például:

- > a szellemi tulajdon védelme és

- > a helyi verseny intenzitása.

A WEF új versenyképességi mutatószámot is használ 2004-től, ez az ún. Global Competitiveness Index, amely a fenti GCI és BCI indexeinek kombinációja (Sala-i-Martin – Artadi 2004). Az új

³⁰ Ez az index néhány évvel ezelőtt még a Microeconomic Competitiveness Rank (MCI) elnevezéssel szerepelt a rangsorolásokban (WEF, 2002).

mutatószám a versenyképesség tizenkét oszlopára³¹ épül, melyekből az új tudás megszerzését és menedzselését közvetlenül befolyásoló tényezők közé tartozik például az „Intézmények” oszlopából:

> a szellemi tulajdon védelme;

a „Humán tőke” oszlopából:

> az oktatás mennyisége (pl. felsőfokú intézményekben tanulók aránya);

> az oktatási rendszer minősége (pl. vezetőképzéssel foglalkozó iskolák színvonala);

> a munkahelyi képzés intenzitása (pl. a képzés megléte, a munkatársak képzésének köre és volumene);

a „Munkaerőpiaci hatékonyság” oszlopából:

> az agyelszívás (brain drain) problémája;

> a menedzsment jellege és szerepe a humán erőforrás-menedzselés (HRM) területén;

a „Technológiai felkészültség” oszlopából:

> az információtechnológiára vonatkozó szabályozások;

az „üzleti kifinomultság” oszlopából³²:

> a klaszterfejlődés állapota;

> a hatáskörök delegálására való készség és képesség;

az „Innováció” oszlopából:

> a vállalatok K+F kiadásai;

> az egyetemek és ipar közötti együttműködés a K+F területén;

> az innovációs kapacitás.

A mutatószám tartalmazza az országok besorolásán alapuló minősítést is, amelynek alapját a GDP, az export és a versenyképesség oszloptényező-értékei alkotják.

Mindkét elemzési módszerrel kapcsolatban megállapítható, hogy azok sokoldalúan közelítik meg a versenyképesség változásának okait. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy a felhasznált adatok korlátozott mintavételi körből származnak és sokszor igencsak szubjektív megítélésen alapulnak. A módszerek kétségkívül nagy fontosságot tulajdonítanak a kormányzatok intézkedéseinek, a gazdaságpolitika stratégiai szemléletének és következetességének, a működés átláthatóságának, valamint – a tudásgazdaság szempontjából – a tudás növelésére szánt befektetéseknek. Az 1. számú mellékletben található az Európai Unió tagországainak besorolását feltüntető táblázat az IMD és WEF tárgyalt versenyképesség-indexeinek összegzése alapján.

³¹ A Global-index oszlopai: 1. Intézmények, 2. Fizikai infrastruktúrák, 3. Makrostabilitás, 4. Személyes biztonság, 5. Termékpiaci hatékonyság, 6. Munkaerőpiaci hatékonyság, 8. Pénzpiaci hatékonyság, 9. Technológiai felkészültség, 10. Nyitottság és piacméret, 11. Üzleti kifinomultság, 12. Innováció ((Sala-i-Martin – Artadi 2004)

³² Ez a hálózatok és támogató iparok, valamint a vállalatok működésének és stratégiájának korábbi BCI-alindexeiből épül fel.

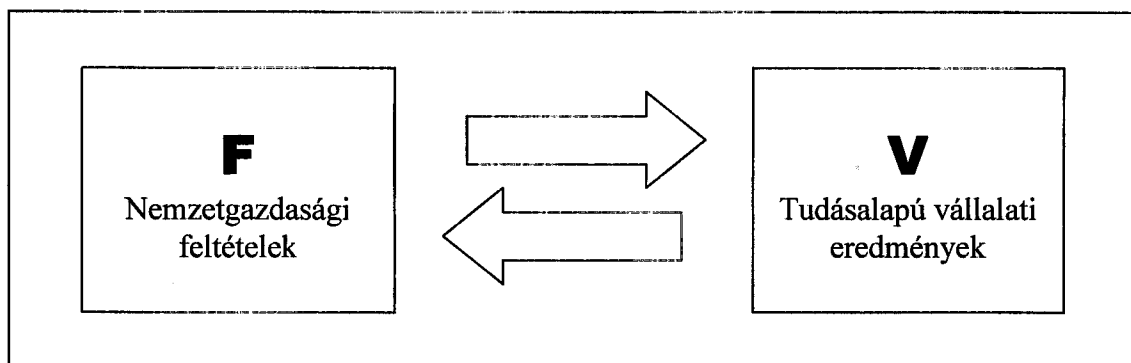
3.3.4. A versenyképesség és a tudásalapú vállalati működés kettős kölcsönhatása

A gazdasági/társadalmi háttér – és főként az adott nemzetgazdasági háttér – jelentős mértékben segítheti vagy fékezheti mind a tudásalapú vállalatok létrejöttét, mind azok működésének sikerét. A háttér és a vállalatok kapcsolata azonban korántsem egyirányú: abban egyfajta visszacsatolás is létrejön, hiszen a tudásalapú vállalatok sikere befolyásolja a nemzetgazdaság versenyképességét és eredményeit. Ezt a kétirányú kapcsolatot érzékelteti a 3.1. ábra a nemzetgazdasági feltételek (F) és a tudásalapú vállalatokban elért eredmények visszahatásának (V) jelölésével.

A nemzetgazdasági feltételek (mint makroszintű tényezők) alakulásának feltétele lehet a tudásalapú vállalatok sikerének – e vállalatok jó eredménye vagy balsikere pedig „visszacsatolásként” – kedvezően vagy hátrányosan befolyásolhatja a mikroszintű tényezők alakulását. Ezt a kettős kapcsolatot érzékelteti a következő néhány példa.

A *műszaki/tudományos fejlődéshez* (F) való csatlakozás a tudásalapú vállalati működés (V) alapja. Ez két formában is történhet: képviselheti a fejlődés élvonalát (globális innovációkkal), vagy követheti ezt olyan távolságból, amelyik még nem fenyeget leszakadással. A sikeres tudásalapú működés alapvető feltétele azonban mindkét forma esetében az, hogy a tudásszint pontosan megfeleljen az értékesítéshez kiszemelt piac fizetőképes keresletének. A tudásalapú vállalatok sikerének alapja nem csupán a jól megválasztott *magkompetencia*³³, hanem az is, hogy a vállalat – a *műszaki/tudományos fejlődéshez* és a *gazdasági háttérkörnyezet változásához* igazodva – folyamatosan megújítsa azt.

3.1. ábra: A versenyképesség kettős kölcsönhatása



³³ Core competence: a vállalat magkompetenciája, az az alapvető hozzáértés, amely hosszú távon tartós versenyelőnyt biztosít a versenypiacon más versenytársak termékeihez/szolgáltatásaihoz képest.

A gazdasági növekedés és a gazdaság egyensúlyi helyzete a kereslet általános növekedésével (F) elősegíti a tudásalapú vállalatok létrejöttét és erősödését. A növekedés csökkenése, a stagnálás vagy visszaesés, a számottevő *infláció*, valamint az egyensúly megbomlása nem kedvez új tudásalapú vállalatok létrejöttének és még a meglévőket is arra kényszerítheti, hogy a nemzetközi szinten igyekezzenek megtalálni növekedésük feltételeit (V). A tudásalapú vállalatok számának csökkenése vagy tevékenységének visszaszorulása viszont könnyen okozhatja azt, hogy a nemzetgazdaság egésze is veszít versenyképességéből és ezért romlik az egyensúlyi helyzete is. A *foglalkoztatottság* körében igencsak számottevő feltétel a foglalkoztatottság szerkezete (F): azaz, hogy számában, minőségében és szerkezetében elegendő-e a tudásalapú vállalatok működéséhez szükséges szaktudással és kreativitással rendelkező munkaerő? A szaktudás szempontjait elsősorban a szak- és a felsőoktatás országos oktatáspolitikájában lehet számításba venni; a kreativitás követelményei viszont azt igénylik, hogy a probléma-felismerés és -megoldás már az oktatási rendszer egészét hassa át. Ha pedig kevés tudásalapú vállalat jön létre, kevés hagyományos vállalat vált át a tudásalapú működésre, akkor ez (V) jelzi az oktatási rendszer lemaradását a nemzetközi színvonaltól, ami hosszabb távon súlyosan veszélyezteti az ország gazdasági teljesítményének egészét.

Korunkban egyre nagyobb az a versenyelőny, amely *innovációkkal* érhető el. Ezért törekednek egyre többen valamilyen innovációs előny megszerzésére, ami viszont lerövidíti azt az *időtartamot*, amely alatt az előnyök realizálhatók a piacon. Az innovációs előnyök többsége pedig nyilvánvalóan tudásra épül, vagyis a tudásalapú vállalatoknál jön létre. Ezért alapvető egy nemzetgazdaság egésze számára, hogy a kormányzat (F) intézményesen – például különleges alapokkal, kedvező hitelekkel, adókedvezményekkel stb. – segítse az innovációk létrejöttét, főleg ezek létrehozására szakosodott tudásalapú vállalatoknál. Ezek pedig válaszul (V) növelik – még hozzá multiplikálva – előbb innovációikkal, majd ezek ágazati és ágazatközi szétsugárzásával a nemzetgazdaság egészében a *termelékenységet* és a *hatékonyságot*.

Korunk vállalati versenyének másik sajátossága, hogy egyre inkább nem magányos vállalatok, hanem termelési-szolgáltatási hálózatokba szervezett vállalat-klaszterek között folyik a verseny. Különösen a kevésbé tőkeerős gazdaságokban nő meg annak a jelentősége, hogy a tudásalapú működésre aspiráló vállalatok nemzetközi klaszterekbe épüljenek be: így ugyanis könnyebben szerezhetik meg az új tudást és azt biztonságosabban kamatoztathatják. Ezért fontos, hogy (F) a kormányok gazdaságpolitikája és gazdaság-

szervező tevékenysége segítse a hazai vállalatok beépülését a *nemzetközi termelési/szolgáltatási hálózatokba* és ezzel támogassa fejlődésüket hagyományosból tudásalapú vállalattá. Ennek visszacsatolásaként pedig (V) a nemzetközi klaszterekbe beépült és már tudást hordozó vállalatok megakadályozhatják, hogy a hálózat egésze könnyű szívvel számolja fel tevékenységét³⁴ a nekik otthont adó országban és vándoroljon át a jobb feltételeket kínáló országok gazdaságai.

A fejlett gazdaságok vállalatai arra törekednek, hogy outputjukban minél nagyobb legyen az olyan *hozzáadott érték, amely különleges tudást* képvisel. A különleges tudás ugyanis „extraprofithoz” juttatja a vállalatokat. S az ilyen tudás átvétele és alkalmazása elengedhetetlen követelmény azon gazdaságok számára, amelyek egyelőre távolabbról követik és viszonylag gyorsan akarnak felzárkózni az élvonalhoz. Ha egy ilyen gazdaságban nincs meg az ehhez szükséges tőke, akkor a felzárkózás, a követési távolság csökkentése csak intenzív *külföldi tőkebeáramlás* segítségével történhet. A gyors felzárkózáshoz mind működő tőkére³⁵, mind portfóliótőkére szükség van. A felzárkózás másik formája az, ha a helyi vállalatok (főként KKV-k) már tudásalapú beszállítóként integrálódnak egy élvonalbeli (és többnyire külföldi) vállalat tevékenységébe. Ezek tehát az egyik legjelentősebb feltételei (F) annak, hogy intenzíven alakuljanak ki újabb és újabb tudásalapú vállalatok az országban. Válaszul ezek segíthetik (V), hogy a gazdaság egésze gyorsabban zárkózzék fel a *műszaki trendekhez*. Mindez pedig tovább növelheti a nemzetgazdaság beépülését is a *nemzetközi munkamegosztásba* – ami újabb szakosodást tesz lehetővé, növelve ezzel a társadalmi összterméket és a gazdaság nemzetközi versenyképességét.

■ A KKV-k vezetőivel folytatott interjúk során kitűnt, hogy nemegyszer meglepve szembesültek a Magyarországra betelepült multinacionális vállalatok menedzsereinek értékelésével: ők nem csak a KKV-k megfelelő technikai felkészültségét hiányolták, hanem munkatársainak szakképzettségét is korszerűtlennek tartották. Ennek ódiúmát a KKV-k vezetői jobbára a magyar szakképzés rendszerére hárították az interjúkban. Pedig a korszerűtlenségnek – a fejlesztési források szűkösségén kívül – vezetési okai is vannak. Ezek közé tartozik, hogy a KKV-k menedzserei többnyire csupán az elért nyereség alakulásával mérik a szervezet versenyképességét, és ritkábban olyan mutatókat is számításba vesznek, mint a piaci részesedés, a vállalat növekedésének üteme és üzletvitelének jövedelmezősége a versenytársakéhoz viszonyítva. Máig nem elemzik azonban, hogy üzletpolitikájuk

³⁴ Példa erre a Magyarországon a Tungsram kutatóbázisát továbbfejlesztő General Electric vagy a közelmúltban az Audi vezetésének döntése.

³⁵ FDI: Foreign Direct Investment

egészével jól követik-e a tudás fejlődésének irányát, s hogy ennek alapján helyesen tűzik-e ki mind a vezetők, mind a munkatársak át- és továbbképzésének céljait. Arról is csak „nagyvonalú” benyomásaik vannak, hogy mekkora a munkatársaik körében megvalósított képzés hatékonysága, s hogy az miként és mennyire épült be az üzleti eredményekbe. A felmérésbe bevont KKV-k egyikében sem került sor a képzési befektetés megtérülésének tételes mérésére. Ezért mindezek összefoglalásaként megállapítható, hogy azért sem érvényesül a magyar KKV-k körében a tudásalapú működés és a vállalati versenyképesség szinergiája, mert vezetők a kívánatosnál és lehetségesnél jóval kisebb mértékben alkalmazzák a szinergiát növelő menedzsment-technikákat.

Gondolatmenetem befejezéseként hangsúlyoznom kell a következőket. Kutatásom *egyik* feladata annak tisztázása, hogy milyen mikro- és makrogazdasági tényezőket célszerű figyelembe venni a KKV-k versenyképességének meghatározásához. Ehhez kapcsolódik annak igazolása, hogy a felsoroltakhoz hasonló vagy azoktól eltérő tipikus kapcsolatok jönnek létre a tényezők között, beleértve ezekbe a makroszférából induló feltételeket (F) és a mikroszférából kiinduló visszacsatolásokat (V) is. Az előzőekben szereplő megállapításaim tehát egyelőre hipotetikusak: a bemutatott tényezők és összefüggések igazolása vagy cáfolata, módosítása vagy kiegészítése a kutatás egyik részeredménye lesz.

3.4. A tudás és menedzselése

3.4.1. Fókuszban a tudás és tanulás – fogalomértelmezések

A tudás versenyelőnyként való felhasználása szükségessé teszi a vállalaton belül felhalmozott és dokumentált (explicit), illetve láthatatlan (tacit) tudás, ismeret, szakértelem, tapasztalat feltérképezését, összegyűjtését, rendszerezését, hasznosítását és megosztását. A tudás-menedzsment ennek szervezeti kereteit teremti meg. A tudásalapú szervezeti működés elméleti alapja az adat, az információ, a tudás és a kompetencia megkülönböztetése (Davenport – Prusak 1999). A puszta adat még nem információ, mert csak a releváns adat válik információvá (Drucker 1992); a tudás viszont már ítéletet is tartalmaz, méghozzá olyat, amelyet a gyakorlat is igazol; a kompetencia pedig nem csupán a gyakorlatra épülő és azzal igazolt tudás, hanem a változó környezet mindenkori kihívásaihoz is igazodó tudás

(Sveiby 1997). Mindezek alapján a következő módon értelmezem kutatásom során a tudást:

A tudás olyan végig gondolt és megértett információ, amelyet az egyén képes – saját fogalmai struktúrájába építve, saját tapasztalatai révén – egy meghatározott környezetben hasznosítani, valamint másokkal megosztani.

A tudás előfordulási formáit Polányi jéghegyhez hasonlítja, amelynek a vízszint feletti látható része tudásunk artikulálható (explicit) hányada, a többi a hallgatólagos (tacit) tudás (Polanyi 1958). Explicit vagy kódolt tudás az, amely formális, rendszerezett nyelvben kifejezhető, egyértelmű és átadható tudás. Jellemzője, hogy adatok, formulák, specifikációk formájában akár kézikönyvekben is megjeleníthető és – általában információs rendszer közvetítésével – formálisan átadható. A tudás jelentős része azonban rejtett: zömmel az emberek személyes tudása, melyet tapasztalataik alapján szereznek meg. Jellemzői közé tartozik, hogy nehezen formalizálható, nehezen kommunikálható, főként tapasztalatokban gyökerezik, és ebbe tartoznak az emberek ösztönei, megérzései is.

A tanulás rendkívül összetett jelenség, amelynek részletes ismertetése meghaladja a dolgozat kereteit. Ezért az áttekintett releváns szakirodalomból (Argyris 1994, Argyris-Schön 1978, Banks 1999, Barker-Neailey 1999, Dobák 1999, Drucker 1999, Farkas és mts. 2005, Hamel-Pralahad 1996, Holden 2002, Huysman 2000, Kocsis-Szabó 2000, Lam 1998, Malecki 1997, Nonaka 1994, Quintas-Letvere 1997, Sveiby 1997, Wenger 2000) elsősorban a „szervezeti tanulás”, illetve „tanuló szervezet” megközelítéseket emelem ki. E felfogások középpontjában a tanulás magtevékenységként van jelen, és végső céljuk a versenyképes tudás megszerzése és folyamatos bővítése. Mivel e területek több ponton kapcsolódnak kutatási témámhoz, azokat a megfelelő helyeken³⁶ taglalom.

Az új tudás forrásaként a szakirodalom több tanulási formát különböztet meg, például a cselekvés közben megvalósuló tanulást (learning by doing), az alkalmazás keretében történő tanulást (learning by using), a próbálkozással való tanulást (learning by trying), az értékesítéssel tanulást (learning by selling), a saját hibáinkból való tanulást (learning by failing) (Malecki 1997). A tanulás fogalma alatt a következőket értem:

³⁶ Lásd például a 3.2. fejezet „Rugalmasság és tanulószervezeti működés” c. bekezdését, valamint a 3.4. és 3.5. fejezetek tudásalapú szervezeti működésre vonatkozó részeit, ahol az egyéni és szervezeti tanulásnak a képzési politikában és tudásmegosztásban betöltött szerepét vázolólok.

A tanulás a tudás megszerzésének folyamata egyéni, csoportos és szervezeti szinten, amely magában foglalja az elméleti ismeretek elsajátítását és ezek gyakorlati alkalmazását lehetővé tevő képességek és készségek begyakorlását.

A tudás a tanulási folyamat eredményeként jön létre, ezért a következőkben kitérek az egyéni tudás keletkezésének Nonaka tudásspirálon alapuló megközelítésére és a szervezeti tudás keletkezésének szervezeti tanuláson alapuló Huysman-féle folyamatmodellre.

3.4.2. A tudás keletkezése

Nonaka szerint az új tudás létrehozása a tacit és az explicit tudás között létrejövő tudáskonverzió eredménye. A tacit és explicit dimenziók közötti váltás alapján az egyéni tudás átadásának négyféle módját különbözteti meg: a szocializációt (a váltást tacit tudásból tacit tudásba), az externalizációt (a váltást tacit tudásból explicit tudásba), az internalizációt (a váltást explicit tudásból tacit tudásba) és a kombinációt (a váltást explicit tudásból explicit tudásba). Új tudás pedig akkor jön létre, amikor a tudáskonverzió négy módja folyamatos SECI-ciklusban³⁷ zajlik (Nonaka 1994).

A szocializáció (a váltás tacit tudásból tacit tudásba) típusú tudástranszfer emberek között létrejövő kommunikáció során következik be, amikor az egyik ember megosztja a tacit tudását másokkal. Az egyén szempontjából az a lényeges, hogy honnan és milyen tudást tud megszerezni, illetve hasznosítani. S ahogy az egyén átadja tudását munkatársainak, úgy válik számára is elérhetővé azok tudása. Bizonyos tudásszint felett azonban már igen nehéz szavakba foglalni az emberi tudást, ilyenkor analógiák, példák, rávezetés segítségével történik a tudás átadása.

3.3. táblázat: A tudás keletkezésének módjai

	Tacit (rejtett)	Explicit (kódolt)
Tacit (rejtett)	Szocializáció	Externalizáció
Explicit (kódolt)	Internalizáció	Kombináció

Forrás: Nonaka (1994)

³⁷ SECI mozaikszó alkotóelemei: a már említett Socialization, Externalization, Combination, Internalization.

A szocializáció általában a leghatékonyabb módja a tudásátadásnak, és egy menedzser több módon segítheti a megvalósulását: szakértői csoportok szervezésével, mentorok beállításával az új munkatársak mellé és főként a nyílt kommunikációt támogató légkör kialakításával.

Kulcsszerepet játszik a tudás versenyelőnyként való megőrzésében az externalizáció (a váltás tacit tudásból explicit tudásba). Ez a tudáskonverzió-típus azt a folyamatot jelöli, amikor a szervezet egyik tagja hozzáférhetővé teszi a saját tacit tudását bárki számára, azaz valamilyen fizikai formában jeleníti meg. Ezzel a szervezet elkerülheti a tudásvesztést (ha a munkatárs eltávozik a cégtől) és a tudás ritka használatának következményét, a felejtést.

A kombináció (a váltás explicit tudásból explicit tudásba) során összekovácsolódik a különböző területekről származó explicit tudás. A kombinációba tartozik az ismeretek cseréje különféle információtechnikai eszközök segítségével: a munkatársak explicit tudását valamilyen módon rögzítik, s így tudásuk elérhetővé válik a szervezet minden tagja számára.

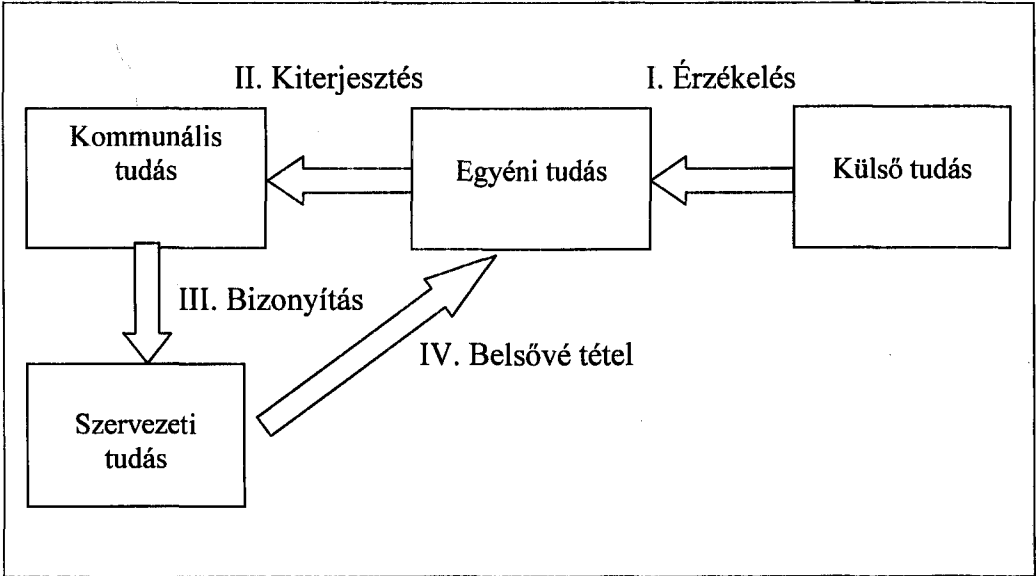
A vállalatban feldolgozott, egyesített tudás begyakorlással, használattal, vagyis egy a tanulási folyamat eredményeként válik személyes tudássá. Az egyének azonban csak személyessé vált tudásukat képesek alkalmazni. Ehhez internalizációra (explicit tudásból tacit tudásra váltásra) van szükség. Az internalizáció az elérhető információ megismerését, megtanulását és a már meglévő személyes tudás rendszerébe való beépülését jelenti, amelynek során az explicit tudás saját tacit tudássá változik.

Nonaka tudáskonverzió-elmélete alapján az egyéni tudás beépülése egy szervezetbe a következőképpen írható le: Az egyén közvetlen munkatársaival osztja meg tudását, nekik adja át tapasztalatait a közösen végzett munka során. Ez a tudás átadásának egyik iránya. Másik iránya a szervezet: a tudását átadó munkatárs rejtett tudása formalizálhatóvá válik azzal, hogy személyes tudását a gyakorlatban használja és a szakmai megbeszélések során szavakba foglalja. Ezzel emelkedik a tudása szervezeti szintre. Ezek a lépések összefüggenek egymással: egy egyre magasabb ismerethez vezető ún. emelkedő tudáspirált alkotnak. Ilyen tudáspirálok generálása és kezelése versenyelőnyt ad a vállalatok számára. Ezért a tudásmenedzsment kihívásai közé tartozik a munkatársak fejében lévő tudás, szakértelem és tapasztalat azonosítása, felmérése, megfogalmazása és dokumentálása (például adatbázisban vagy tudástérkép formájában); valamint a már dokumentált tudás alkalmazása (sajátos technikákkal és menedzsment eszközökkel) a szervezet működésében és folyamatos fejlődésében.

Huysman a szervezeti tudáshoz vezető szervezeti tanulás folyamatának négy fázisát különbözteti meg, modellje a 3.2. ábrán látható (Huysman 2000). Első fázisként a

szervezeten kívüli forrásból származó külső tudás érzékelésére kerül sor, melyet annak egyéni tudássá válása követ. Második fázis a kiterjesztés (externalizing), ahol az egyéni tudás kommunikálására kerül sor a szervezet többi tagja felé. Harmadik fázis a bizonyítás (objectifying), amikor a már közreadott tudás igazolást nyer a szervezeten belül, azaz mindenki helyénvalónak ismeri el. Végül a belsővé tételre (internalizing) kerül sor, amikor a tudást sajátjuknak ismerik el a szervezeti tagok.

3.2. ábra: A szervezeti tudás keletkezésének modellje



Forrás: Huysman (2000)

A szervezet feladata olyan kompetenciák³⁸ kifejlesztése, melyek támogatják e tanulási folyamatot. A szervezeti tanulás célja a szervezet jövőbeli működését megalapozó kulcskompetenciáinak (core competences) elsajátítása. Ezek segítségével különbözteti meg magát versenytársaitól, terjeszthetik ki tevékenységüket új területekre és állít elő új értékeket. E kompetenciák a vállalat meglévő tudás alapján jönnek létre és a szervezeti tagokban testesülnek meg (Hamel – Prahalad 1994). A szervezeti kompetencia elemeit a szakirodalom általában leegyszerűsítve mutatja be. Közülük Ritter modellje tér ki részletesen az újabb gazdasági változások és ezeken belül a tudáshálózatok (klaszterek) megjelenésének hatására a szervezeti kompetenciák alakulása szempontjából (Ritter 2002).

³⁸ A kompetencia fogalma magában foglalja a tudást és a tudás használatának képességét. A kompetenciák lehetnek egyéni és szervezeti szintű kompetenciák. Az egyéni kompetencia az egyének tudását, kialakított képességeit, az összegyűjtött tapasztalatait és ezek alkalmazását jelenti. A szervezeti kompetencia olyan képességként definiálható, amely elősegíti a versenyelőnyök megszerzését, egyrészt szervezeti tudást, másrészt e tudás használatának képességét jelenti.

Ritter a hálózati kompetencia két elemét említi: a hálózati ismereteket és a hálózati feladatok végrehajtásának képességét. A hálózati ismereteket újabb két részre bontja: a speciális ismeretek és társas társadalmi ismeretek csoportjára. Az előbbieket közé sorolja a szervezet által már birtokolt tudáselemeket, így a műszaki (technical skills) és a gazdasági ismereteket (economic skills), a jogi jártasságot (skills in legal matters), a hálózati tudást (network knowledge), amelyen a hálózati tagok és erőforrásaik ismeretét érti, valamint a kooperációs tapasztalatot (experiential knowledge), amely elsősorban a külső partnerekkel való konfliktushelyzetek kezelését segítheti. A társas társadalmi ismeretek elsősorban a hálózati együttműködésben közreműködő egyének személyes képességeit jelölik: a kommunikációs képességet, a konfliktuskezelési és stressztűrő képességeket, az empátiát, az együttműködési hajlandóságot, az érzelmi kiegyensúlyozottságot tehát főként az extravertált személyiségjegyeket. A másik fő részen a hálózati menedzsment feladatok végrehajtásán belül két alcsoportot különböztet meg. Egyik a kapcsolat-specifikus feladatok (relation specific tasks) köre, ebbe a potenciális partnerek azonosítása és meggyőzése, a transzferfolyamatokban való közreműködés, a know how és a munkaerő-áramlás elősegítése, valamint a koordinációs feladatok tartoznak. A másik alcsoport a keresztkapcsolatok feladatait (cross-relational tasks) foglalják magukban. Ezek a jövőre irányuló tervezés képessége, helyzetelemzése, szervezése és a kapcsolatok hasznosítása a vállalati kommunikációs folyamatok működtetésével, a humán erőforrás működtetése, a konfliktusok megelőzése és kezelése, valamint a kontrolling feladatok ellátása.

Fenti kompetenciák elsajátításának előfeltétele a szervezeti kultúra nyitottsága, a vállalati kommunikáció jó működése, az erőforrások megléte és a humán erőforrás menedzsment egyértelmű tudás-orientációja.

A tanulási folyamat összetettségét tükrözik Nonaka és Huysman fentiekben ismertetett modelljei. A tudásra mint versenyelőnyre építő szervezeteknek ezt a komplex folyamatot kell alapul venniük a tudás menedzseléséhez. A téma szakértői egybehangzóan úgy foglalnak állást, hogy a tudásmenedzsment a hozzáadott érték új forrása a vállalatok számára, s ezzel a versenyképességüket növelő új vezetési koncepció és technika.

Néhány szakértői megállapítás a következő:

Sveiby-t idézve a szellemi tőke és a tudás menedzselése a jövő menedzsmentjének egyik sarokköve. A menedzsment sokkal több, mint egy technológia a megfelelő információ megtalálására és kezelésére, új eszköz a vállalatvezetők és tanácsadók kezében, a tartós versenyképesség alapja. Sveiby a tudásmenedzsmentet a szervezet intellektuális vagyontárgyaira alapuló értékkeremtés művészetének tekinti. Az immateriális eszközök közé sorolja az alkalmazottak tudását és kompetenciáját, a vállalat tudásstruktúráját, a szabadalmakat és márkaneveket, a szervezet kultúráját és arculatát, valamint külső kapcsolatainak „szellemi tartalmát” (Sveiby 1997).

Skyrme szerint a tudásmenedzsment magának a tudásnak, valamint a vele összefüggő folyamatoknak a menedzselése, beleértve a tudás létrehozását, a meglévő összegyűjtését, szervezését, elosztását és felhasználását a szervezet céljaira (Skyrme 2001).

North a célkitűzésein keresztül írja le a tudásmenedzsment lényegét. Szerinte a tudásmenedzsment célja a meglévő tudás optimális kihasználása, továbbfejlesztése és új termékekbe, folyamatokba, az üzleti tevékenység új területeibe való áttöltése (North 2002).

Banks a tudásmenedzsment céljának olyan szervezet létrehozását tekinti, amelynek kultúrája, légköre, belső struktúrája és működési rendszere alkalmassá teszi, hogy maximálisan használja fel a szervezet tagjainak és csoportjainak tudását (Banks 1999).

A tudás szervezeti szintű kezelésében Quintas-Letvere megközelítését tekintem irányadónak (Quintas-Letvere 1997). E felfogás szerint a szervezetek vezetőinek egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a tudás menedzselésére, fel kell mérniük a rendelkezésre álló tudáspotenciált; stratégiákat és *programokat kell kialakítaniuk a tudásalkalmazás és -bővítés irányának és feladatainak meghatározására*; meg kell teremteniük a célok eléréséhez szükséges eszközöket és infrastruktúrákat; gondoskodniuk kell az elért tudás vállalati vagyonként való megőrzéséről; be kell építeniük a folyamatosan megújuló tudás igényét a vállalati kultúrába; és végül szüntelenül értékelniük kell az elért tudás eredményességét a gyakorlatban, vagyis a cég üzletvitelében.

Hogyan valósulnak meg e fenti elvárások a szervezetek tudásmenedzselési folyamataiban? Erről szól a következő fejezet.

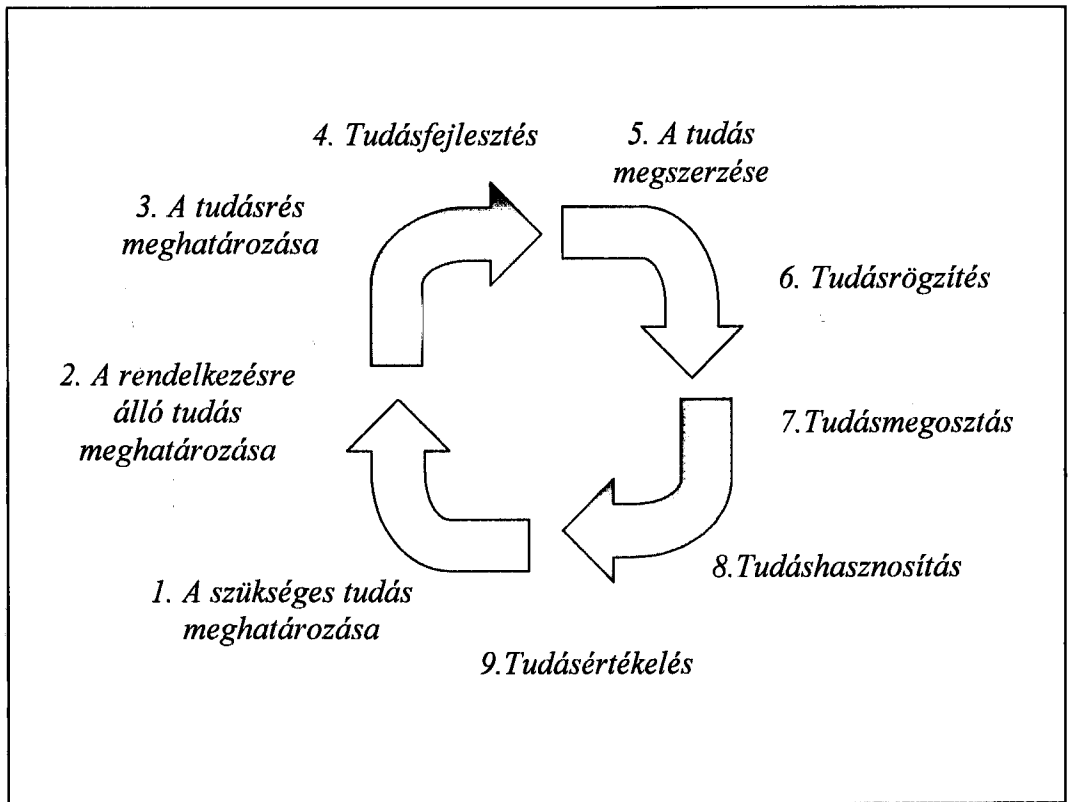
3.4.3. A tudásmenedzselés integrált modellje

A tudásmenedzsment folyamatainak egymásra épülését írja le a Probst-Raub-féle modell, amely egy belső és egy külső körfolyamatból áll. A külső körfolyamat elemei: a tudás céljának meghatározása és a tudás értékelése. A belső folyamat hat egymással szorosan összefüggő elemből áll. Ezek a tudás azonosítása, megszerzése, fejlesztése, megosztása, megőrzése és hasznosítása. A tudás megőrzésének elsődleges célja a tudásvesztés megelőzése (Probst-Raub 1998).

Ennél részletesebben értelmezi a tudásmenedzsment folyamatát Beijerse integrált modellje, amelyben szerepelteti a szükséges tudás meghatározását, a rendelkezésre álló tudás felmérését és ezek alapján a tudásrés azonosítását. Erre építi a tudás menedzselésének további folyamatát a Probst-Raub-féle modellhez hasonló értelmezésben (Beijerse 2000). A következőkben Beijerse-féle integrált modell alapján tekintem át a tudásmenedzsment

folyamatait, amelyet a 3.3. ábra vázol fel. A tudás menedzselésének folyamai és ismérvei a következők:

3.3. ábra: A tudásmenedzselés integrált modellje



Forrás: Beijerse (2000)

1. A szükséges tudás meghatározása

A szervezet üzleti céljainak eléréséhez a menedzsmentnek tisztáznia kell a szükséges kompetenciákat és az ezekhez szükséges tudást. A stratégiai céloknak megfelelően meg kell határozni a tudásbázis összetételét, mélységét, azt, hogy milyen tudásportfoliót alakítsanak ki a szervezetben és milyen kompetenciákat akarnak megvalósítani.

2. A rendelkezésre álló tudás meghatározása

Ezután kell felmérni a vállalatnál meglévő tudás szervezeti formáit, szintjét, mennyiségét és minőségét. A szükséges új tudás ugyanis a már meglévőre épül rá, s azt megerősíti, megkérdőjelezi vagy felváltja.

3. A tudásrés meghatározása

A szükséges és a meglévő tudás között észlelt eltérés pontos meghatározására épül rá a tudás fejlesztésének folyamata. Minél pontosabb a szükséges tudás meghatározása és a rendelkezésre álló tudás felmérése, annál könnyebb felmérni a köztük lévő tudásrészt.

4. Tudásfejlesztés

A tudást könnyebb a kreativitás növelésével fejleszteni. Ha magas a munkatársak egyéni, ill. a munkatársak csoportjainak kollektív kreativitása, akkor a tudás szinte magától gyarapodik. A kreativitás fejleszthető és irányulhat:

- > az egyéni kreativitás fejlesztésére – a kreativitás anyagi és erkölcsi elismerésével, a hibák (bizonyos szintű) tolerálásával, a kreatív ötletek gyors elbírálásával és a jó ötletek megvalósításával;
- > a kollektív kreativitás fejlesztésére – elsősorban a munkatársak formális és informális projektjeinek támogatásával.

Ennek szinergia-hatása is van, amelynek következményeként a csoportok teljesítménye jelentősen felülmúlhatja az egyének teljesítményét és tudását. A fejlesztés leggyakoribb formája az „on the job”-technikák közül a mentorálás, a közös munka és a coaching, az „off the job”-technikák közül pedig a képzés, a továbbképzés, a tréning, a szimuláció és a távoktatás.

5. A tudás megszerzése

Davenport és Prusak szerint léteznek formális és informális piaci jelzések arról, hogy hol kapható a tudás. Az információk személyes kapcsolatokon keresztül cserélnek gazdát, s az így kialakuló hálózatok hozzák létre a sikeres tudáscsere alapját, a bizalmat (Davenport-Prusak 1999). A szerzők a tudás létrehozásának öt lehetséges módját különböztetik meg:

- > *A vásárlás* – amely a tudás megszerzésének legközvetlenebb módja; ebbe tartozik a kívánt tudással rendelkező egyének, alvállalkozók alkalmazása ill. szerződtetése is.
- > *A szervezet célra orientált fejlesztése* – ekkor a vezetés kifejezetten a tudás bővítésére hoz létre új munkaköröket, új szervezeti egységeket, például oktatási egységet, K+F részleget.
- > *A vegyítés* – ennek során eltérő tudással és tapasztalattal rendelkező munkatársakat bíznak meg, hogy együtt végezzenek el egy feladatot, oldjanak meg egy problémát.
- > *Az adaptáció* – melynek eredményeként a nyitott gondolkodású, rugalmasan reagáló munkatársak új tudás létrehozásával válaszolnak az új feltételek kihívásaira.
- > *Tudáshálózatok szervezése* – ezekben az egyes szervezetek formális és informális, sokszor önszerveződő hálózatain keresztül történik a tudás integrálása.

A tudással rendelkezők rendszerint személyesen, interneten (videokonferencián, e-mail segítségével) kommunikálnak. Az üzleti partnerekkel való együttműködés az ad hoc munkáktól (közös pályázat, projekt) egészen a stratégiai szövetségig terjedhet.

Végül a tudás megszerzésének módja közé tartozik még az is, amit Davenport és Prusak nem említ:

> *A kapcsolatok kiaknázása* – azaz az üzleti partnerektől, a politika és a nyilvánosság más szereplőitől származó információk gyűjtése.

6. Tudásrögzítés

A tudás egy része rögzíthető, s ezzel mások számára is hozzáférhetővé válik. Ennek leggyakoribb formái: az írott dokumentumok és az elektronikus adathordozók (vállalati adatbázisok, interneten elérhető tudáshordozók, publikációk, technológiai leírások, K+F eredmények, szabványok és szabadalmak stb). A tudásrögzítés rendkívül összetett folyamat, ki kell terjednie az adatrögzítésen túl a folyamatos aktualizálásra, az adatrendszeresítésre és az illetéktelen behatolásokat megakadályozó adatvédelemre is.

7. Tudásmegosztás

A tudás megosztásának célja, hogy megsokszorozza az ismereteket és ezáltal növelje a vállalat cselekvő képességét. A tudásmegosztás folyamata két tényezőre épül: a tudás hordozójának (a tudásközvetítőnek, a tudásgazdának) átadási képességére és a tudás átvevőjének (a fogadónak) befogadó képességeire. A tudás megosztása történhet személyesen, azonos időben való tudásmegosztással és jelentős időbeli eltéréssel, például a tudástartalom adatbázisból való előhívásával (Kocsis 2004). A tudás elérhetővé tétele azonban még nem jelent átvitelt és az sem biztos, hogy a létrejött tudástranszfer hasznot hoz. Ez csak akkor következik be, ha az új ismeretek helyes magatartásváltozást idéznek elő, vagy új és sikeres megoldásokhoz vezetnek. A tudásmegosztás csoportok között is létrejöhet a szervezeten belül és azon kívül is. Ennek feltétele, hogy olyan „közös pont” kösse össze az érintetteket, mint a közös érdeklődés, a közös munka vagy a közös érdek. A hallgatólágos tudás átviteléhez szoros személyes kapcsolat szükséges, ilyen a partneri és mentori viszony vagy a gyakornoki rendszer.

8. Tudáshasznosítás

A tudástartalmak feldolgozásának a lényegre kell korlátozódnia, hogy a tudás felhasználója gyorsan és célra orientáltan lássa meg, mit és miért érdemes megtudnia. Az alapelv: minden tudás annyit ér, amennyit hasznosítanak belőle (Sveiby 2001). A szervezetekben – munkatársaik tudásának hasznosításával – a szellemi vagyon és a tudás hozzáértő menedzselése teremtheti meg az üzleti siker alapját és a versenyképesség folyamatos fejlesztését (Davenport-Prusak 1999)

9. Tudásértékelés

A tudás az intellektuális tőke része, amely a vállalkozások piaci értékében mutatkozik meg. Ennek összetevői közé tartozik a munkatársak tudása, tapasztalata és kreativitása, a szervezeti kultúra és ennek értékei, a vállalati információk adatbázisai, a hírnév, a védjegy, a know how-ok, a szabadalmak, valamint a stratégia és az üzleti folyamatok széles köre (Bencsik 2006). Nagy kihívás a szervezetek számára, hogy kézzelfoghatóvá tegyék és tartalmukban szinkronba hozzák ezeket az értékeket. A tudásértékelés segíti a szervezeti tudás komplex hatását, a tudásnak az üzleti sikerre való átváltását. Ezért tartozik a mérési módszerek közé például az általánosabb Balanced Scorecard (Kaplan-Norton 1996) és a speciális Intangible Assets Monitor tudásmenedzsment-teljesítménymutató rendszere (Sveiby 2001).

Értekezésemben a tudásalapú szervezeti működés tudásmenedzselési folyamatait Beijerse integrált modellje alapján vizsgálom. A fenti modell elemei közül elsősorban az új tudás (1-3. fázis), a képzési politika (4-5. fázis) és a tudásmegosztás (6-7. fázis) közötti összefüggésekre koncentrálok a versenyképesség (8-9. fázis) szempontjából. A hipotézisekhez kapcsolódó kutatási eredményeket e modell logikai gondolatívét vezérfonalként felhasználva foglalom össze a tudásalapú szervezeti működés jellemzőit elemző 6.7. fejezetben.

3.4.4. A képzési politika sajátosságai korunkban

A képzési politika kiemelt célja napjainkban a szervezet jövőbeli működését megalapozó magkompetenciáik (core competencies) elsajátításának támogatása. A vállalat ugyanis ezek segítségével különbözteti meg magát versenytársaitól, koncentrálhatja erőforrásait a gyorsabb gyártmány- és gyártásfejlesztésre, növelheti működésének rugalmasságát, terjesztheti ki tevékenységét új területekre, növelheti üzleti biztonságát, fokozhatja nagyságrendi megtakarításait – vagyis válhat versenyképesebbé (Hamel – Prahalad 1994). E kompetenciák a vállalatnál meglévő tudás alapján jönnek létre és folyamatos fejlesztést igényelnek, hiszen a magkompetenciák gyorsan változnak a turbulens műszaki-gazdasági környezetben.

A képzési politika sajátosságait alapvetően a következő tendenciák határozzák meg:

- > Nehéz felismerni a *tudás fejlődésének irányát*, ami növeli a képzésbe való befektetés kockázatát.
- > A tudás *gyorsan avul*, ezért az új tudás gyors megvalósítása egyre tökeigényesebb.

- > Egyre rövidül a tudás létrehozására fordított költségek *megtérülésének* időtartama.
- > Az új tudás realizálása termékekben vagy szolgáltatásokban egyre interdependensebb, mivel egyre több szakma együttműködését követeli meg.
- > Az új *tudás terjedése* egyre gyorsabb, mind nagyobb körben történik, ami növeli a továbbfejlesztés veszélyét a versenytársak körében.
- > Az új tudás megszerzésének döntési szempontja lett a tudás *továbbfejlesztésének* lehetősége, illetve a továbbfejlesztését kizáró elavulás veszélye.
- > Egyre inkább gazdasági érdek az alap- és alkalmazott *kutatások beépülése* a vállalati gyakorlatba.
- > A képzési politika egyre inkább függvénye a vállalatok *üzleti stratégiájának*, amelyre hat, hogy a szervezetek élvonalbeli vagy követő szerepet töltenek be.

Fentiek alapján a képzési politika fogalmát a következő módon értelmezem:

A képzési politika a tudás -- szervezeti keretek között megvalósuló -- megszerzésének és bővítésének célját, feltételeit és eszközeit határozza meg az üzleti stratégia alapján.

Az emberi erőforrás-fejlesztési lehetőségek (például az alkalmazottak képzettségi és aspirációs szintje, a képzésre fordítható rendelkezésre álló eszközök jellege és aránya, stb.) korlátokat szabhatnak az üzleti stratégia számára. Ha a képzési politika nem illeszkedik az üzleti stratégiához, elszigetelt ún. *l'art pour l'art* tevékenységgé válik, amely erőforráspazarlással jár.

Az üzleti stratégia időtávja az élvonalbeli nagyvállalatok esetében a közép és/vagy a hosszú táv.³⁹ Ugyanebben az időtávban kell a menedzsmentnek a képzési politikát is terveznie, ha az új tudás megszerzésének és alkalmazásának célja nem a vállalat működésének gyors módosítása, hanem szervezetének a fejlesztése vagy termelési/szolgáltatási szerkezetének módosítása, illetve a paradigmaváltás. A széles piacra gyártó, azon értékesítő és többnyire követő szerepet betöltő KKV-szektor vezetőinek alapvető feladata pedig a tervezés időhorizontjának rövidülését ellensúlyozó *szervezeti és működési rugalmasság növelése*.

A hosszabb időt igénylő tudás képzési politikával való megszerzését viszont nem lehet rugalmassággal pótolni. A jelentős és rövid idő alatt nem realizálható tudásváltás ugyanis többnyire egybeesik a KKV stratégiaváltásával, új stratégiai pályára állításával, ami technológiai, szervezeti, működési és irányítási váltásokkal is együtt jár. Ebből a

³⁹ A közép és a hosszú táv "időhorizontja" a környezet, az iparág és a vállalat sajátosságaitól függ. A hosszú táv záróéve általában az 5-10 éves sáv egyik éve.

vezetési dilemmából az jelenthet kiutat, ha a vezető *szétválasztja, de összehangolja* az üzleti stratégia kialakításának és a képzési politika feladatait. A közép- és hosszú távú stratégia megfogalmazása közben arra sarkallja munkatársait, hogy vállalják az ezekből következő tudásfejlesztési terheket. Azt viszont a KKV-k vezetőinek kell mérlegelnie, hogy ilyenkor miként aránylik egymáshoz az értékes munkatársak megtartásának előnye és a megtartásuk érdekében a cégre háruló ráfordítások, tehát a továbbképzésükbe való befektetés el nem kerülhető áldozata.

A képzési politika feladata a szükséges új tudás létrehozása és/vagy a meglévő tudás és kompetencia fejlesztése. A képzési politika tevékenységalapú felosztása és főbb sajátosságai Domsch és Andersen alapján a következők (Domsch -Andersen 2001):

1. Az alapszintű szakmai képzés (basic vocational training) feladata általános és átfogó ismeretek nyújtása/szerzése.

Ennek alacsony a vállalati relevanciája, gyakran kiszervezik, stratégiaváltáskor célközönsége a szervezet egésze. Jellemző formái: operatív vállalati egyetemek, külső iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli képzések, egyéni szinten folyó képzések.

2. A kompetencia-alapú orientáció (competency based focus) esetén a képzés hangsúlya a munkavállalók képességeinek fejlesztésén van; jellemző az egyéni képzés, melynek eredményességét a kapcsolati, technikai és üzleti képességekben⁴⁰ elért fejlődéssel mérik.

A fejlesztés fókuszja a már meglévő üzleti folyamatok hatékonyságának növelése. A képzési politika sikere ugrásszerűen megnő, ha azt szervezeti egységekre szabják. Jellemző formái: operatív vállalati egyetemek, külső kurzusok egyéni szinten, helyzetgyakorlatok, esettanulmányok, a tapasztalati tanulás erősítése, a funkciókra szabott belső kurzusok.

3. A vezetés-fejlesztő orientáció (leadership development-driven) a hatékony vezetéshez és a munkatársak fejlesztéséhez szükséges képességeket fejleszti. A „tanító vállalat” koncepciója: mindenki adja át a tudását másoknak.

A tanuló szervezetekben ezt úgy fogják fel a vezetők, mint a tanításért való felelősségükre. (Tichy – Cohen 1998). Jellemző formái: vállalati egyetemek operatív témái, külső kurzusok, egyéni szint, MBA, menedzsment tréningek, esettanulmányok, üzleti és stratégiai játékok.

4. Az üzleti kezdeményezés-vezérelt stratégiai orientáció (business initiative driven) olyan problémák kezelésére készít fel, amelyek megoldására nincs algoritmus és amelyeknél nagy, gyors és váratlan a környezet változása.

A szükséges ismereteket az üzleti stratégiából vezetik le. Alapvető cél az innovatív

⁴⁰ Kapcsolati képességek: vevői elégedettség, felügyelet-ellenőrzés, hatékony meetingek, tárgyalások, prezentációk. Technikai képességek: matematikai, elektronikai, IT, számviteli képességek. Üzleti képességek: üzleti folyamatok átlátása és irányítása.

kezdeményezések támogatása. A tanulásnak üzletileg is mérhető eredménye van. Jellemző formái: vállalati egyetemek stratégiai témái, egyéni szint, akcióprojektek, tanulás és munka egyidőben, on the job programok.

5. A változásmenedzsment fókuszú orientáció (change-management focused) programja új ismeretek elsajátítása a várható változásokhoz igazodva és a résztvevőknek az újdonságokkal szemben tanúsított ellenállásának csökkentése.

Jellemző formái: vállalati egyetemek taktikai témái, egyéni szint, új akciókban való részvételre felkészítő projektek, konzultációk, szakértők, mentorok alkalmazása.

6. Az üzleti fejlesztés vezérelt stratégiai orientáció (business development driven) a feltáratlan lehetőségekre irányul.

Ezt a jövőre orientált új modellek megalkotásával, a (már korábban említett) kéthurkos tanulás módszerének bemutatásával, valamint a még feltáratlan üzleti lehetőségek felkutatásával éri el és új szervezeti víziót alakít ki. Jellemző formái: vállalati egyetemek stratégiai témái, mentális modellek és kognitív térképek közös alakítása, közös belső és külső projektek szinergiájának kimunkálása.

7. Az üzleti kapcsolatfókuszú orientáció (business environment relationship) célja a felkészítés a más szervezetekkel való hosszú távú együttműködésekre, intenzív tudásáramlásra a kiszámíthatatlan környezet feltételei között.

Ide tartozik a közös tanulás külső partnerekkel akár hálózatok keretében és a tanuló vállalatok működésének gyakorlata.

Új tudáshoz és új kompetenciákhoz nemcsak formális képzéseken keresztül vezet az út. Bármilyen módon⁴¹ is hozzák létre a tudást a szervezetek (például oktatás- és kutatás-fejlesztésekkel, vásárlással, vegyítéssel, adaptációval, tudáshálózatokkal, kapcsolatok kiaknázásával), homloktérbe kerül a tudástranszfer, amelynek során a tudásban érintett felek eltérő formában osztják meg egymással – a tapasztalokban, rutinokban, kompetenciákban rögzült – tudásukat. Ennek kereteit járja körbe a következő fejezet.

3.4.5. Tudásmegosztás és tudásmenedzselés

A tudásmegosztás térbeli és időbeli keretei kitágulnak korunkban. A megosztás megvalósulhat a partnerek közvetlen fizikai értelemben vett személyes jelenlétével vagy közvetve a modern információs technológiák⁴² közvetítésével. Esetenként a tudás-átadó személy gyakorlatilag eltűnik: ez történik a hagyományos kiadványokban, a vállalati adatbázisok-

⁴¹ Lásd bővebben 3.4.3. fejezetben a Beijerse-modell 5. pontját.

⁴² Videokonferencia, e-mail, virtuális projekt stb.

ban, az interneten elérhető tudáshordozók esetében. A valósidejű tudástranszfer folyamatában a tudás hordozója és átvevője személyesen vagy közvetve ismerik egymást, ez utóbbi esetben valamilyen közös pont (érdeklődés, munka, kapcsolatrendszer, érdek) hozza össze őket. A hatékony tudásmenedzselés egyik feltétele, hogy a vállalatnál ne csak egyre több kreatív munkatárs dolgozzék, hanem ők minél zavartalanabban kommunikálhassanak egymással. *„Mert rendelkezésre állhatnak ugyan mind korszerűbb adatbázisok, egyre olajozottabban működhet az intranet, a tudás vállalaton belüli áramlásában és megosztásában leghatékonyabb a személyes kapcsolatok kialakulása”* (Gibson – Rogers 1994, 23. old.). A kommunikációt támogató szervezeti folyamatok eredményeként partneri vagy mentori kapcsolat jöhet létre (Davenport – Prusak 1999). A vállalatvezetésnek más-más módon kell elősegítenie e két kapcsolattípus kialakulását. A partneri kapcsolatokat a tudás generálására vagy alkalmazására szervezett munkacsoportok (teamek, projektek) és feladatcsapatok segíthetik, a mentori kapcsolatok intenzitását pedig a már kiemelkedő tudással rendelkező munkatársak erőteljes ösztönzése fokozhatja.

Dixon szerint eltérő szervezetekben eltérő típusú tudások cseréjére kerül sor, s ennek alapján különbözteti meg a tudásmegosztás típusait: a sorozat-jellegű, a közeli és a távoli, valamint a stratégiai és a szakértői tudástranszfert (Dixon 2000). Az egyes típusok meghatározásánál figyelembe veszi a szükséges tudás irányultságát (az orientációt), a tudás jellegét (explicit vagy tacit voltát), a feladat jellemzőit és a tudástranszfer társas megvalósulási környezetét (a kapcsolatot). Mindezeket a 3.4. táblázat foglalja rendszerbe.

3.4.táblázat: A tudásmegosztás típusai

	Sorozat-jellegű tudásmegosztás	Közeli tudásmegosztás	Távoli tudásmegosztás	Stratégiai tudásmegosztás	Szakértői tudásmegosztás
Orientáció	Azonos alkalmazás eltérő eszközhasználat	Folyamatos alkalmazás hasonló környezet	Eltérő alkalmazás eltérő környezet	Stratégiailag komplex és kollektív tudás	Speciális tudásigény
Kapcsolat	Azonos csoport	Eltérő csoport	Eltérő csoport	Ad hoc projekt	Szervezeten kívülről
Feladat	Gyakori és nem rutin-jellegű	Gyakori és rutin-jellegű	Gyakori és nem rutin-jellegű	Ritka és nem rutin-jellegű	Ritka és rutin-jellegű
Tudástípus	Tacit, explicit	Explicit	Tacit	Tacit, explicit	Explicit

Forrás: Dixon alapján, saját kiegészítésekkel (Dixon 2000)

A sorozat-jellegű tudástranszfer (serial knowledge transfer) ismétlődő feladatok esetén alkalmazható, azonos csoportokban kerül rá sor, amelyek egy következő munkavégzésben már felhasználják a megtanultakat. A közeli tudástranszfernél (near knowledge transfer) többnyire rutin-jellegű feladatokat végeznek hasonló körülmények között, de különböző összetételű munkacsoportokban. Távoli tudástranszferre (far knowledge transfer) kerül sor különböző projektcsoportok együttműködése illetve tudásmegosztása során. Stratégiai transzfer (strategic knowledge transfer) valósul meg a szervezeti működés egészét érintő kollektív tudás létrehozásakor (pl. újjászervezés, egy új üzletág kialakítása során). Speciális tudásigényt elégít ki a szakértői tudástranszfer (expert knowledge transfer), amely gyakran szervezeten kívüli tudásforrást vesz igénybe.

A tudásmegosztás eredménye, hogy egyéni tudásból szervezeti tudás jön létre. A már kialakult szervezeti tudás többnyire nehezen másolható, ezért fő versenyelőnnyé válhat. A tudásalapú vállalatok vezetői különböző stratégiákat követnek a tudás menedzselésében, ilyen a rendszerező (kodifikációs), a kapcsolati (perszonalizációs) és a környezeti (context based) stratégia (Hansen et al.1999, Sveiby 2001, Domsch-Andresen 2001). Mindhárom tudásmenedzsment-stratégia a tudás megosztásának kérdését helyezi a középpontba. A rendszerező stratégia célja a hatékonyságnövelés azzal, hogy elkerüli a hasonló problémák újra és újra való megoldását. A kapcsolati stratégia célja a szakképzési ismeretek és a kompetenciák átadása. Közös vonásuk, hogy már meglévő tudásra épülnek, ezért fontos, hogy hozzá lehessen férni a szervezeti tapasztalatokhoz, aminek feltétele az egyéni tudás rögzítése különböző adatbázisokban⁴³. A tudásba, mint vagyonba tehát egyszer fektetnek be, majd ezt minél többször újra felhasználják. A kapcsolati stratégia az egyedi problémák megoldását segíti. Abból indul ki, hogy a tacit tudás nem strukturálható, és ezért az azt birtokló személyekre helyezi a hangsúlyt. Képzési célja az üzleti kezdeményezést indukáló magatartás. Az egyedi jelleggel járó strukturálatlanságot elsősorban úgy ellenúlyozzák, hogy „közel férköznek” a nehezen átadható tudás hordozójához⁴⁴. Nagy az információtechnológia (IT) szerepe ebben a stratégiában: elsősorban a tudás birtokosainak felkutatása és a kapcsolattartás támogatása⁴⁵ a feladata. A környezeti stratégia az igények felől közelíti meg a tudást Középpontjában a változási készség és képességek fejlesztése áll.

⁴³ Ezen ismeretek rögzítésének jellemző módja, hogy a tudásanyagot átveszik attól a személyből, aki kidolgozza azt, majd függetlenítik tőle, hogy a későbbiekben többféle célra újból felhasználható legyen a szervezet többi tagja számára. Jelentős IT-beruházást igényel annak érdekében, hogy mindenki számára hozzáférhető legyen az újrafelhasználható kodifikált ismeret.

⁴⁴ Több elnevezése használatos: szakértő, tudásgazda, tudásmunkás

⁴⁵ Elektronikus fórumok, kávézósarok, stb.

Jellemző képzési céljai a változásmenedzsmentet, az üzleti tevékenység fejlesztését, valamint az üzlet és a környezet kapcsolatát segítő kompetenciák erősítése.

A tudásalapú gazdaság térnyerése nem csak a gazdaság működési módjait változtatja meg, hanem átértékelődnek az azt működtető emberi viszonyok, amelyet különféle motivációk, attitűdök, érzelmek, magatartási szabályok és normák befolyásolhatnak (McCormick 1997). Ilyen tényezőnek tekinthető a bizalom⁴⁶, amelyen keresztül az egyén másokhoz való viszonyulása gazdasági hatótényezőként jelenik meg. A bizalom az elvárások összegző, értékelő dimenziója. Több megközelítésmódja ismert, leírják egyéni elvárásként, interperszonális kapcsolatként, tranzakciós költséget befolyásoló tényezőként és társas struktúrák által alkotott jelenséggént. Williamson-i értelemben azt az elvárást jelenti, hogy a másik személy (csoport, szervezet) megfelelően fog viselkedni, becsületes lesz és nem fogja az együttműködési feltételeket egyoldalúan megváltoztatni (Williamson 1998).

A tudás másokkal való megosztása bizalomra épül. A bizalom tehát nem csak a tudásmegosztás elengedhetetlen feltétele, hanem a tudás átadásának hatékonyságát meghatározó tényezője is. A tudáshordozó iránt megnyilvánuló bizalom kettős alapja a tudáshordozó (közvetítő, tudásgazda) kompetenciájának és jó szándékának feltételezése. A tudás átvevőjébe vetett bizalom is kettős, a tudásgazda feltételezi a tudását átvevő tanulási képességét és kapacitását, valamint megfelelő attitűdjét (Hámori 2004). A tudásmegosztás során is számolni kell kockázattal, a tökéletlen informáltságból eredő bizonytalansággal és egymásra utaltsággal, – ugyanúgy mint a gazdasági szereplők más piaci tranzakcióinál (McKnight-Chervany 2001). A bizalom fogalma közel áll az információéhoz, miszerint az információ a bizonytalanság csökkentése. Ugyanez elmondható a bizalomról is, azaz a bizalom csökkenti a bizonytalanságot (Perelman 1998). A tudáshoz való hozzáférés a bizonytalanság kezelésének fő eszköze. A bizonytalan társadalmi környezetet ellensúlyozó kölcsönös bizalom azonban a piaci folyamatok akadályává is válhat: minél erősebb a bizalmi háló, annál nehezebb a piacra való belépés. A személyes reputációra – és nem a konkrét szerződésekre – épülő piaci döntések csökkentik a szerződésszegés bizonytalanságát, viszont szűkítik a lehetséges tranzakciók körét, azaz korlátozzák a versenyt (Woodruff 2003).

⁴⁶ Egységes definíciója nincs, mert a különböző szakterületek más-más dimenzióját emelik ki. A bizalom problémaköre bekerült a közgazdaságtudomány kutatások önálló (pl. játékelmélet, döntéselmélet, szervezetelmélet) és interdiszciplináris elemeket is tartalmazó megközelítéseibe (pl. magatartás-gazdaságtan, érzelem-gazdaságtan, identitás-gazdaságtan, gazdaságpszichológia).

Több szerző a bizalom kategóriáján belül is felhívja a figyelmet további sajátosságokra. Klag például rendszerorientált tárgyi bizalomnak (confidence) tekinti a technikai rendszer infrastruktúráját, az IT-technológiát, az adatbázisokat, a hálózatokba és működésükbe vetett bizalmat, valamint az ezeket szabályozó jogintézményeket⁴⁷. Személyes bizalmi szintet (trust) feltételez viszont a közvetlen formális vagy informális kapcsolatban lévők tudásmegosztása, az egymástól való tanulás (Klag 2001). Ezek a bizalmi szintek beépülnek a szervezet tudásmenedzselési folyamatába. Az eddigieket foglalja össze a 3.5. táblázat.

A tudásmenedzsmet stratégiának összhangban kell lennie a versenysztratégiával és a képzési politikával, és azt is figyelembe kell vennie, hogy melyek a szervezet alapértékei, miként folyik a szervezetben az értékteremtés, az érték hogyan támogatja a gazdálkodás céljainak megvalósítását és a szervezet tagjai miként azonosulnak ezekkel az értékekkel és a gazdálkodás céljaival (Farkas 2003).

A magam részéről egyetértek a szerzővel abban, hogy nem lehetséges tisztán alkalmazni egyik vagy másik stratégiát, a kijelölt stratégia elsősorban fejlődési orientációt jelent és nem egyetlen, mereven alkalmazott rendszert.

3.5. táblázat: Tudásmenedzsmet, képzési politika és tudásmegosztás kapcsolata

	Rendszerező (kodifikációs) tudás	Kapcsolati (perszonalizációs) tudás	Környezeti (context based) tudás
Versenysztratégia	Kódolt tudás felhasználásával gyors és megbízható megoldások	Kreatív megoldások	Kreatív és precíz elemzéseken alapuló megoldások
Hangsúly	Hatékonyság növelése	Innováció támogatása	Változási képesség
Tudásmegosztás	Explicit	Tacit	Explicit és tacit
Bizalmi szint	Rendszerorientált bizalom	Személyes bizalom	Vegyes
Tudás a rendszerben	Adatbázisban kódolva	Tudás kifejlesztőjénél	Vegyes
Képzési politika	Szakképzés Kompetencia alapú orientáció Vezetőfejlesztő orientáció	Változásmenedzsmet fókusz Üzleti kezdeményezés vezérelt működés	Változásmenedzsment fókusz Üzleti fejlődés vezérelte működés Az üzlet-környezet kapcsolata a súlypont

Forrás: Saját összeállítás Kováts, Hansen és Sveiby alapján
(Kováts 2003, Sveiby 2001, Hansen et al. 1999)

⁴⁷ Például az ösztönzési rendszer kialakításával hatékonyabbá lehet tenni a tudásmegosztást. Vállalati intranetre lehet publikálni az új ismereteket, amelyért anyagi és nem anyagi jutalmakra átváltható kredit adható. Ilyen gyakorlat van: Acces Health, Knexa, Cap Gemini Accenture cégeknél. Bővebben: (Swanstrom 1999)

A tudásmegosztás akadályozó tényezői között említi a szakirodalom a bizalom hiányát, a segítségkéréssel szembeni intoleranciát, a tudás kizárólagos birtokosainak ellenérdekeltségét⁴⁸, valamint a bizonytalanságot, hogy a megosztott tudásért mekkora ellenszolgáltatást kell fizetni (Davenport – Prusak 2001). Mások a tudást átvevők potyázó viselkedésére (free riding) helyezik a hangsúlyt (Putnam 1994). A bizalom növelésének⁴⁹ három alapvető tennivalója tehát, a technikai biztonság növelése, a korrektséget garantáló jogintézmények kiépítése és olyan társadalmi mechanizmusok kifejlesztése, amelyek megalapozzák a partnerek között a személyes bizalmat.

Összegzésül: a szervezetek két alapvető módszer között választhatnak az új tudás megszerzésére:

- (1) saját képzési politikájuk (programjaik, tapasztalataik, kísérleteik) útján szerzik meg a tudást
vagy
- (2) arra más szervezetektől, piaci szereplőktől való tudásmegosztás útján tesznek szert.

Az utóbbiba tartozik a már meglévő tudás elsajátítása, mások által már kitalált, és hatásaiban megtapasztalt ismeret, tudás átvétele és reprodukálása, információk megszerzése vagy szakmai ismeretek elsajátítása képzési programokkal, a licencek és know-how-ok megvásárlása, a termékek vagy szolgáltatások másolása vagy a saját, szervezeten belüli tapasztalatokból való tanulás abban az értelemben is, hogy a szervezet egyik részében meglévő tudás elérhetővé válik más munkatársak vagy egységek számára. Új tudás létrehozható új összefüggések és tények feltárásával, vagy meglévő ismeretek eredeti módon való kombinálásával is – ide sorolhatjuk az új paradigmák születését, az innovációt, a sikeres alap kutatásokat, valamint a tapasztalatokból való tanulást. A hálózati együttműködések (klaszterek) vizsgálata ez utóbbi szerepére hívja fel a figyelmet: ez a termékekbe és a termelési folyamatokba ágyazott tudástranszfer, illetve a szervezeti határokon átnyúló tudásdiffúzió formáinak mélyebb elemzését igényli, amely meghaladja jelen kutatás kereteit.

⁴⁸ Ahol külön státusz és jutalom jár a kizárólagos tudás birtoklásáért.

⁴⁹ Ezen a tranzakciókkal járó kockázat csökkentését is értem.

■ A kutatásban részt vevő KKV-k körében megjelenik a tudásorientáció egyes vállalati célokban – ezeken belül a menedzsment többé vagy kevésbé átfogó képzési politikájában és a jobban vagy kevésbé következetesen megszervezett tudásmegosztásban. A vállalatok munkatársai azonban szinte egyöntetűen és határozottan igényelték az olyan új tudás iránt elkötelezett és hiteles vezetői magatartást, amely az eddigieknél erőteljesebben támogatja az új tudásnak, s ezzel a tudás hordozóinak, valamint az azt alkalmazóknak az érvényesülését. Az is kitűnt az interjúkból, hogy a vezetők – munkatársaik véleménye szerint – a kelleténél kevésbé tartják fontosnak beosztottaik tájékoztatását az üzleti stratégiáról és ennek a tudásmenedzsmenttel való összefüggéséről. Levonható tehát egy újabb, a versenyelmélet hazai sajátosságát feltáró következtetés: a KKV-k menedzsereit – igaz, főként a tudásalapú iparágakban – sokszor nagyobb nyomás éri napjainkban munkatársaik részéről az üzleti stratégiához illeszkedő képzési politika meghirdetésére és megvalósítására, mint amekkora erre irányuló nyomást a vállalat külső környezete fejt ki. Igaz viszont, hogy a külső környezet hatásának megítélésakor azt is figyelembe kell venni, hogy a KKV-k vezetői milyen és mekkora akadályokkal szembesülnek, amikor válaszolni akarnak a hatások kihívásaira. Ez azonban nem csökkenti a munkatársaik részéről megnyilvánuló és nagyon is méltánylandó „nyomást”.

3.5. A tudásalapú szervezeti működés elméleti kérdései

A tudásalapú szervezetek törekvése, hogy meglévő tudásukból a lehető legnagyobb üzleti eredmény származzék, és hogy új, versenyképes tudásukat a lehető leghamarabb szerezzék meg. Kérdés viszont, hogy miként versenyez tudásával egy vállalat, s milyen szerepe van a tudásnak a különböző szervezet-típusokban?

3.5.1. Versenyben a tudás

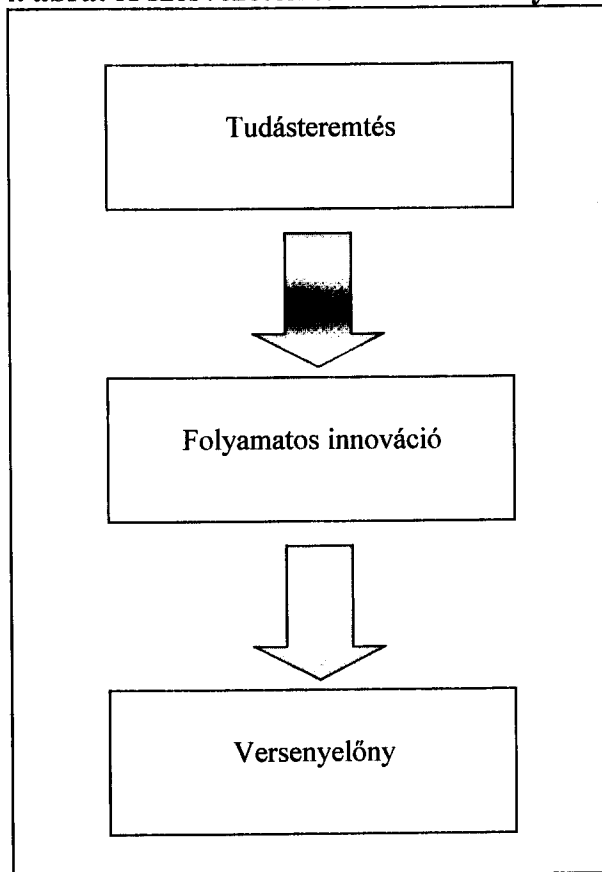
A globalizáció kiterjedése, az innováció felgyorsulása és ezek hatására a verseny növekedése felveti: miként válaszol az új kihívásokra a tudás, mi a „tudásverseny”, amely egyéni, vállalati, regionális, nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt jelen van. A tudás mint a versenyképesség tényezője három formában jelenik meg:

> az „*alaptudás*” belépési korlát: ez a piacra lépéshez szükséges, vagyis ezt a tudást minden piaci szereplő birtokolja – ezért ez nem jelent versenyelőnyt;

- > a „*fejlett tudás*” megkülönböztető tudás: azzal biztosít versenyelőnyt, hogy az ezzel rendelkezők egyes tudáselemeket, technológiákat, folyamatokat stb jobban ismernek és végeznek másoknál;
- > az „*innovatív tudás*” egyedi tudás, ez műszaki-gazdasági vezető szerephez juttatja a tudás hordozóját.

A három tudáskategória között egyirányú az elmozdulás: a megkülönböztető jegyeket hordozó tudástartalom idővel hozzáférhetővé, lemásolhatóvá válik, ezért ennek birtokosai lecsúszhatnak e tudásskála alsóbb fokára (Zack 1999, Bencsik 2006). Ezzel szemben Nonaka és Takeuchi pedig a tartós versenyelőny alapjának tekinti az innovatív tudást a 3.4. ábra alapján. Szerintük a hosszú távú versenyképesség záloga a folyamatos és sikeres törekvés az új tudás teremtésére és alkalmazására (Nonaka –Takeuchi 1995). A munkatársak fejében lévő tudáshoz a versenytársak alig vagy egyáltalán nem férhetnek hozzá, hiszen az a munkavégzés során csak szervezeti folyamatokban jelenik meg. Ezért ez a szervezeti tudás valódi versenyelőnyt nyújt.

3.4. ábra: A szervezetek tudása és versenyelőnye



Forrás: Nonaka – Takeuchi (1995)

A piaci pozíció megőrzéséhez azonban folyamatos innovációra van szükség, amellyel újabb és újabb tudásra tesz szert egy szervezet. Ebből következik, hogy minden szervezet gondoskodik versenyelőnyt adó tudásának védelméről. Ez azonban nem zárja ki, hogy tudását – üzleti céljainak megfelelően – szervezeten kívül is kiterjessze, például stratégiai szövetségekkel, tudásátadással saját beszállítói számára.

Korunkban a tudás nem csak gyorsabban avul⁵⁰, hanem egyre nagyobb forrásokat igényel az újabb és újabb tudás létrehozása. Egy vállalat tudásra alapozott működése során már egyre kevesebb az ötleten alapuló ("heuréka" típusú) innováció; a piacon megjelenő újdonságok többsége ugyanis csak hosszas és sok erőforrást igénylő ("trial and error") kísérletezések⁵¹ után jön létre. Az innovációnak ez a sajátossága tovább fokozza a tudás megszerzésének és vállalati eredményre váltásának kockázatát (Holden 2002). A tudás bővülésének üteme annyira felgyorsult, hogy sok vállalatnak már új működési területre kell átváltania ahhoz, hogy megőrizze versenyképességét. Ilyenkor természetesen nem a tőke, az állóeszközök, az ingatlanok a pályaváltás legkritikusabb tényezői. Ennek a legkeményebb korlátja a vállalat humán erőforrása, vagyis vezetőinek és munkatársainak szakmai tudása és készsége a pályaváltásra.

A tudásalapú vállalati működésnek már nem az a definíciója, hogy élvonalbeli tudást testesít meg. Ebben az esetben ugyanis – szigorúan véve – minden szakterületen csak egyetlen cég működhetne tudásalapú vállalatként (Laurie 2001). Ha viszont azt tartjuk a tudásalapú vállalat jellemzőjének, hogy tudáselőnye a versenytársakkal szemben érvényesül, akkor egy követő vállalat vezetése is törekedhet a tudásmenedzsment megvalósítására: elérheti, hogy a tudás legyen a versenyelőnye egy nem legmagasabb igényű piaci környezetben (Hoványi 2006c).

Napjainkban a vállalatok legnagyobb versenyelőnye már nem is az olyan rövid távon érvényesülő statikus tudás, amellyel a konkurensok még nem rendelkeznek. Egyre inkább a fejlődéssel lépést tartó dinamikus tudásra van szükség. Ezért lett a folyamatos tudásfejlesztés a vállalati tudásmenedzsment alapvető feladata. S ennek eszköze a környezet kihívásaira jól válaszoló továbbképzés, sőt szakmai átképzés, az ebben résztvevők motiválása, s magának a képzésnek a szervezése és hasznosítása a vállalat eredményességében. A tudásmenedzsment feladata az ilyen szaktudás létrehozása és versenyelőnyének hosszú távú fenntartása.

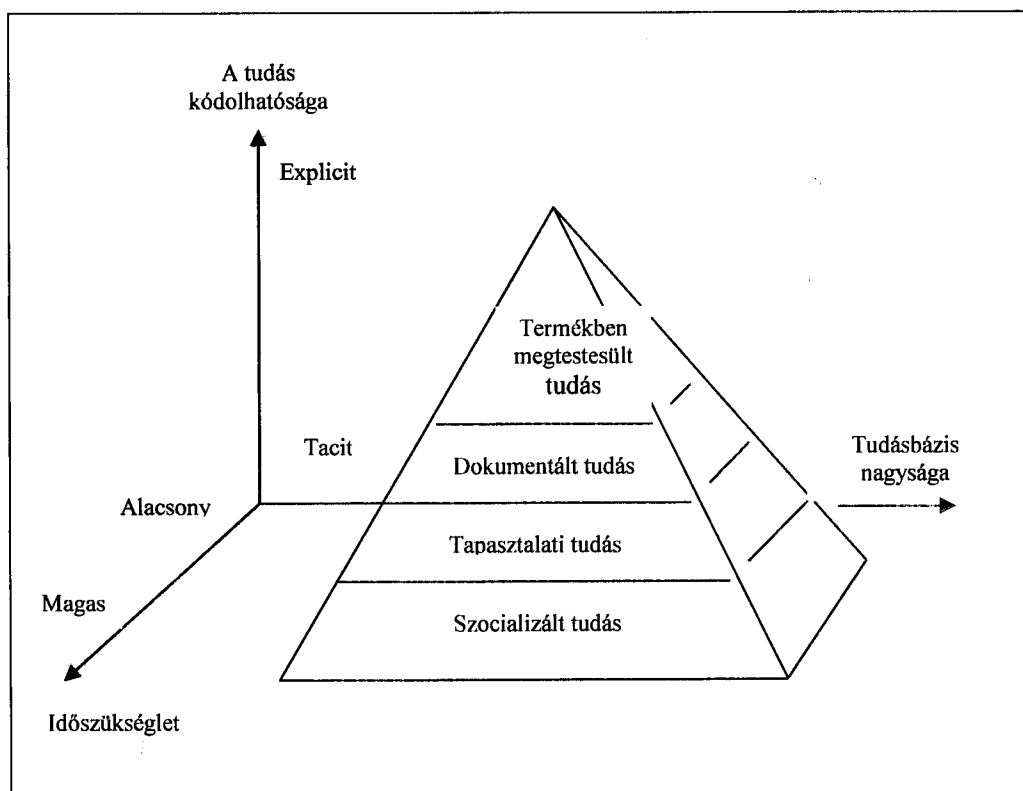
⁵⁰ Aminek – mint említettem – az a következménye, hogy egyre rövidül a létrehozására fordított költségek megtérülésének időtartama.

⁵¹ Például egy új, originális gyógyszer létrehozásán gyógyszervegyészek és más szakemberek sora munkálkodik hosszú éveken át.

3.5.2. A versenyképes tudásalapú vállalat

A szervezeti tudás az egyének tudásából fakad, de több mint az egyéni tudások összege. Boutellier és társai egymásra épülő tudástípusok piramisaként írják le a vállalat tudásbázisát (Boutellier és mts. 2000, Lengyel 2004). A versenyképes vállalatnak ezt a tudás-piramisát szemlélteti a 3.5. ábra. Eszerint a *szocializált tudást* a szervezetben részt vevő egyének kapcsolatai határozzák meg. Egy közösségben kialakult és megszokott magatartásminták, szerepek pedig alapvetően befolyásolják ezeket a kapcsolatokat, vagyis a szereplők együttműködési készségét, s ezzel a szervezet megújulási képességét. A *tapasztalati tudás* viszont más a szakértők képességeiből, készségeiből, személyhez kötődő rutinjaiból, formális és informális kommunikálásából tevődik össze. Ez már hallgatólagos tudás.

3.5. ábra: A versenyképes tudásalapú vállalat tudáspiramisa



Forrás. Boutellier és mts. (2000) és Lengyel (2004) alapján

A *dokumentált tudás* leírásokban, kézikönyvekben, vizsgálatokban, leírt vevőigényekben jelenik meg, amelyekhez könnyű hozzáférni a szervezeten belül. A legmagasabb szintű

explicit és komplex tudás a: *termékben megtestesülő tudás*, amely tartalmazza azt a technológia-tudást, amely a gyártáshoz szükséges, vagy azokat a szolgáltatáscsomagokat is, amelyek az értékesítés feltételei. Ennek az explicit tudáskategóriának és piacképes tartalmának a megteremtése a tudásmenedzsment fő célja.

A szervezetek folyamatos megújulását teszi lehetővé a tudás szervezeti szintű rögzítése és beépülése a szervezeti memóriába. A szervezetfejlesztés szempontjából a tudás három szintjét különbözteti meg a szakirodalom. Chen és munkatársai szerint ezek; a kimutatható személyes tudás, piaci tudás és a strukturális tudás (Chen-Zhu-Xie 2004). A személyes tudás megosztása olyan ismeretekre is kiterjed, amelyek rögzítése meghaladja az információtechnológia kereteit. A tudás piacosításának feltételei és lehetőségei közvetítik a szervezetek felé a jövő várható tendenciát és a szervezetfejlesztés várható piaci tendenciáit. A fejlesztés innovációs lehetőségeit biztosítja a strukturális tudástartalom, amelynek része a humán erőforrás kihasználása és a vállalati folyamatok, struktúra és kultúra. Kölcsönös függésben vannak e tudástartalmak egymással, egymást erősítő szimbiózisban képesek csak a vállalkozás fejlesztésére irányuló versenyképességét⁵² biztosítani. A szervezeti változásokat azok a – formális vagy informális módon kialakuló és működő – szakmai közösségek segíthetik leginkább a tanulószervezetté való fejlesztési folyamatban, amelyek képesek az egyéni, csoportos, szervezeti szintű tudásmegosztásra.

3.5.3. A tudás és a szervezet-típusok összefüggései

Felvetődik a kérdés, hogy milyen típusú szervezet képes leginkább a dinamikus tudás megszerzésére és ezzel versenyképességének növelésére? Milyen a tudásalapú vállalat szervezete, amelynek meghatározó versenyelőnye és magkompetenciája a tudás – vagyis olyan a szaktudása, amellyel versenytársai nem vagy csak jóval kisebb mértékben rendelkeznek?

A hagyományos szervezetekben fontos a szabályok betartása, a strukturált megoldások követése és az ismert cselekvési és gondolkodási minták replikálása. Ez korlátozza és centralizálja az információáramlást, amelyik főként felülről lefelé halad.

⁵² A tudás hatalmi bázist is jelent, ebben az értelemben bizonyos mértékig önmaga ellensége: azt ugyanis, hogy a tudást ma egyre könnyebb rögzíteni, továbbítani, megosztani, éppen a tudás fejlődése teszi lehetővé. A megosztás a monopolizálás ellensége, a monopólium pedig közvetlen kapcsolatban áll a hatalommal. V.ö. (Bögel 2007)

A tanulás alárendelt, eseti folyamat, és többnyire a szervezeti kereteken kívül folyik. Ezért nincsenek is külön egységek a tanulás támogatására. A menedzsment fő célja a működés stabilitásának megőrzése és egyensúly létrehozása a szervezet működésében és kapcsolataiban. Kulcskérdés a rend, az egységes működés, a fennálló viszonyok konzerválása.

A tudásalapú szervezetek vezetőinek gondolkodásának középpontjában a humán erőforrás és a tudás áll. Az eredményorientáltság miatt nagyfokú rugalmasság és önállóság jellemzi a szervezet működését, vezetői és munkatársai új gondolkodás- és magatartásminták elsajátítására, új üzleti és működési lehetőségek feltárására törekednek. Az ilyen vállalatokat az információ-megosztás jellemzi. A tanulás magtevékenységgént van jelen, és a szervezeti tagokra, valamint a külső partnerekre egyaránt kiterjed. A tanulás intézményesülésének számos formája található meg a szervezetben, hiszen az egyik fő cél a tudás megosztása. Állandó kísérletezés és folyamatos fejlődés kíséri a napi munkát. Létkérdés mind az egyéni, mind a szervezeti szintű tanulási képesség fejlesztése, mert a külső környezet dinamikusan, esetenként hektikusan, kiszámíthatatlan módon változik – márpedig az alkalmazkodó képesség alapvetően a tanulás képességétől függ. Számukra a tanulás mint magtevékenység a tudásalapú gazdaság fő kihívása (Quinn-Faerman 2001, Szabó 2000).

Vállalaton belül a tudás az egyén vagy a szervezet szintjén jöhet létre. Az egyéni tudás formális tanulással vagy tapasztalattal halmozódik fel, és azt az egyén kognitív képességei befolyásolják. A kollektív tudás olyan felhalmozott tudás, amely szabályokban, rutinokban, eljárásokban és közös normákban jelenik meg, s amelyek az egyének vagy csoportok magatartását, a problémamegoldó-képességét és a csoporttagok közötti interakciókat vezérlik. A különböző típusú tudások ugyanis interakcióba lépnek egymással a szervezetben: ebben eltérő arányban vannak jelen a tudás különböző fajtái, s ezek közül az egyik dominál. Lam szerint szoros kapcsolat áll fent a domináns tudástípus és a szervezet struktúrája között (Lam 1998). Azok a szervezetek, amelyekben az explicit tudás a meghatározó, általában formális a koordinációs és ellenőrzési struktúra. Az ilyen szervezetekben a feladatok nagy mértékben standardizáltak. Ennek oka, hogy az explicit tudás könnyen kodifikálható és aggregálható. Ezzel szemben az implicit tudás inkább decentralizált struktúrát és informális koordinációt igényel, mert ez a tudásfajta szétszórt, szubjektív, nem standardizálható. Ezért követel meg az implicit tudás aktiválása autonómiát és elkötelezettséget. Ha ezek a feltételek nincsenek meg egy szervezetben, akkor az implicit tudás látens marad.

Kérdés, milyen szervezeti környezetben teljesednek ki a különböző tudástípusok? A tudástípusok alapján a szakirodalom négy szervezeti formát különböztet meg: az elvont tudás, a rutintudás, a kommunikációs tudás és a szakértői tudás szervezeteit (Lam 1998).

> *Az elvont tudás szervezete* tapasztalati tudásra épül. Fontos az egyéni kompetencia, a vállalkozó szellemű problémamegoldás és a nagy fokú egyéni autonómia. Kicsi a formális szakmai tudás szerepe, viszont döntő az új helyzetekhez való alkalmazkodás. A tudás nagy része implicit, a próbálkozások és ezzel a tévedések (a trial and error) szerepe jelentős. A tudás erősen kötődik az egyénekhez, ezért a tudás megtartása problémákat okozhat. Jellegzetes szervezetei a nem standardizált szolgáltatásokat nyújtó kreatív, problémamegoldó vállalatok, például a marketing- és szoftvercégek.

> *A rutintudás szervezetének* fő szervező elve a specializáció, a szabványosítás, a fejlett munkamegosztás és az ellenőrzés. Jellemző a technológiákba, szabályokba és eljárásokba beágyazott tudás. A tudás hordozója a vezetői hierarchia, a tudásintegráció csak a felső vezetés szintjén létezik. Az új tudás felhalmozása rendkívül lassú és formalizált, a tudás beépül erős a rutinfeladatok megoldásába és jelentős a vezetői információs rendszerek szerepe. Képviselői leginkább a tömegtermelést végző hagyományos vállalatok.

> *A kommunikációs tudás szervezeteit* a rutinokba, a közös kultúrába és a csoportkapcsolatokba beágyazott rejtett tudás működteti. Ez a tudásfajta egyesíti a bürokrácia stabilitását és hatékonyságát olyan adhokrácia rugalmasságával, amelyet erős vállalati kultúra fog át. Tanulásra alapvetően a csoport problémamegoldó tevékenységében kerül sor, a tudás a szervezeten belül széles körben terítődik és nagy méretekben képes implicit tudást generálni. A kommunikációs tudás szervezeteire a hatáskörök decentralizálása és az egyéni felelősség körének kibővítése jellemző (például minőségi körökkel). Tipikus példái az ún. japán vállalati modell szervezetei.

> *A szakértői tudás szervezeteiben* a speciális szaktudást hordozó kulcsfiguráké a főszerep: a szervezet működése a szakértők teljesítményére épül, jellemzője a szakmai megbecsülésre alapozott státus és hatalom. Nagy hangsúlyt helyeznek a továbbképzésre és a minősítésre. Az egyéni tudások közös tudássá ötvözése korlátozott és kevésbé jelennek meg közös tudásfejlesztési perspektívák. A szakértői tudás jellegzetes szervezeti formája a szakmai bürokrácia szervezete, például kórházak, egyetemek és olyan szakvállalatok, amelyek léte és működése széles körben elismert és időtálló tudásra épül.

A szervezetek feloszthatók a tudás létrehozása, értékesítése és alkalmazása alapján is. Ez alapján a lehetséges szervezet-kategóriák a következők:

> Első kategória: az új tudást létrehozó és azt tudásként értékesítő szervezetek például egyetemek sikeres kutatásokat végző tanszékei, független kutatóintézetek;

> Második kategória: az új tudást létrehozó és azt termékeiben, szolgáltatásaiban értékesítő szervezetek például gyógyszergyárak, szoftvercégek;

> Harmadik kategória: külső forrásból szerzett tudásukat értékesítő szervezetek, vállalatok például oktatási intézmények, tanácsadó vállalkozások;

> Negyedik kategória: az élvonalbeli tudást alkalmazó és értékesítő szervezetek, például az autóipar alkatrészgyártó és a hardveripar (IT) szoftverértékesítő⁵³ beszállító (al)vállalkozásai;

> Ötödik kategória: a követő tudás alkalmazására épülő szervezetek például a kevésbé tudásintenzív termelő vállalatok és szállító cégek.

A felsorolt kategóriákba tartozó szervezetek szinte mindegyikében mások a tudásmenedzsment követelményei. Eltérően kezelik nemcsak az üzleti stratégiát (ezen belül a stratégiatervezés, a magkompetenciák, az innovációk és a piacfejlesztés területeit), hanem a képzési politika kérdéseit (beleértve a munkatársak képzésének és továbbképzésének tervezését, megvalósítását és hatékonyságának mérését) valamint a tudástranszfer megoldásokat is. Emellett más és más gyakorlat jellemzi az operatív működés irányítását (beleértve a motiválás és ellenőrzés feladatait), a termelési-szolgáltatási hálózatok létrehozását és az alkalmazott vezetési koncepciókat és technikákat.

■ A kutatásba bevont KKV-k többsége a felsorolt negyedik kategóriába sorolható. Számukra – ritka kivétellel – az innovatív tudás létrehozása megfizethetetlenül sokba kerülne. Ezeknek a KKV-knak a menedzserei azonban szintén tudásalapú szervezetnek tartják vállalkozásaikat, mert meghatározónak vélik a tudással való lépéstartást ahhoz, hogy vállalatuk megmaradjon a piacon. Ebből az a következtetés szűrhető le a versenyképesség-megközelítés szemszögéből, hogy olyan gazdaságban, amelyben a KKV szegmensre a forráshiány vagy a források szűkössége a jellemző, a tudásalapú szervezetek vezetői nem a tudás élvonalához és/vagy a tudás fejlődéséhez mérik⁵⁴ vállalatukat, hanem a piacon való megmaradást tartják irányadónak. Márpedig ez a versenyelőnyök távlati szemlélete helyett a rövidtávú és nagyon is sebezhető felfogást erősíti a menedzserekben.

⁵³ A válaszadó szoftvercégek nagyobbik résznek fő tevékenysége multik (Microsoft, Cisco, Apple, stb.) számára végzett support és kereskedelmi tevékenység.

⁵⁴ Például a *benchmarking* technikájával.

Összegezve: A tudás és tudásmenedzsment napjaink egyik legnagyobb kihívása nem csupán a nemzetközi óriásvállalatok és a hagyományos nagyvállalatok, hanem a KKV-k számára is. A KKV-k közül mind többnek ez lehet a legtartósabb versenyelőnye a jövőben. A KKV-k vezetőire pedig négy nagy feladat vár, ha realizálni kívánja ezt a versenyelőnyt:

(a) Helyesen kell felmérniük⁵⁵ a releváns *tudás fejlődésének irányát*.

(b) Továbbá helyesen kell felmérniük a KKV technikai, pénzügyi, humán erőforrás- és partnerkapcsolati *lehetőségeit* a fejlődési irány követésére.

(c) Mindezek alapján jól és megvalósítható képzési politikával összhangban kell kitűzniük az *üzleti stratégia céljait*.

(d) A sikeres tudásmenedzsment megvalósítására nem csupán az új tudás megszerzését biztosító *képzési politikát* kell kialakítaniuk és kommunikálniuk munkatársaiknak, hanem a hatékony *tudástranszfert* is meg kell szervezniük, hogy az új tudás birtokosai átadhassák tudásukat mindazoknak, akik azt eredményesen hasznosíthatják a vállalatnál.

■ A vizsgálatban részt vevő KKV-k vezetőivel folytatott interjúk lehetővé teszik néhány záró következtetés levonását a versenyképesség-megközelítés szempontjából:

> Forráshiányos helyzetben a menedzserek törvényszerűen a tudásfejlődés irányának követését akadályozó forráshiányra összpontosítják a figyelmüket. Ezért szemléletükben és vezetői tevékenységükben a szükségesnél kisebb súlyt kapnak a sikeres tudásmenedzsmentnek mint versenyelőnynek más, de *nélkülözhetetlen* feltételei.

> A forráshiány megszüntetése vagy jelentős csökkentése – következze be akár a nemzetgazdaság fejlődésének, akár a KKV-k új, kiemelt kormányzati támogatásának⁵⁶ eredményeként – még nem hozza létre a tudásmenedzsmentet mint sajátos versenyelőnyt. Ehhez a KKV-k vezetésének olyan *szemléletére, szakmai felkészültségére és vezetési technikájára* van szükség, amellyel megvalósul a vállalatnál a hatékony képzési politika és tudásmegosztás.

> A sikeres tudásmenedzsment feltétele a KKV-k munkatársainak képességeitől és készségétől is függ. Ebben kap szerepet problémafelismerő képességük, kreativitásuk, készségük az élethosszig tartó tanulásra, együttműködési képességük munkacsoportokban, feladatcsapatokban és projektszervezetekben. Mindezek fejlesztésében és ösztönzésében a

⁵⁵ Kevés KKV tudja ugyanis megszabni a fejlődés irányát.

⁵⁶ Egyelőre ezek hiányáról számoltak be a kutatásban résztvevő KKV-k vezetői.

KKV-k menedzsereinek is számottevő a szerepe. A versenyképességet a nemzetgazdaság szintjén értelmezve azonban arra is rá kell mutatni, hogy mindezek fejlesztésében és kiteljesítésében nagy a felelőssége *a gazdaság-, az oktatás- és a társadalompolitikának* is.

> Arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy a tudás mint versenyelőny egyre kevésbé értelmezhető csupán nemzeti vagy regionális keretben. A tudást ugyanis mindinkább a globális szintén lehet és kell majd érvényesíteni. Ez a magyar KKV-k és vezetőik számára új és hatalmas kihívást jelent még akkor is, ha jelenleg még sikeresek a lokális feltételeik között. A tudás versenyképességének ugyanis egyre inkább *a globális értékítélet lesz a mércéje*.

■ Végül a kutatásban bevont KKV-k vezetőivel folytatott interjúk arra hívják fel a figyelmet, hogy a versennyel, a versenyképességgel és a versenyelőnyökkel foglalkozó nemzetközi szakirodalom megállapításait a jelenlegi magyar KKV-k vonatkozásában azokkal a *sajátosságokkal kiegészítve* helyes és célszerű figyelembe venni, amelyek értekezésem első részében ■ jel alatt szerepelnek.

Ezek együtt adnak elméleti háttérrel értekezésem második, empirikus részének.

II. EMPIRIKUS RÉSZ

4. Az empirikus kutatás módszertana

A kutatás a magyar mikro-, kis- és középvállalkozásokat vizsgálja. A szervezetek működésének bemutatása előtt a vizsgálatba bevont vállalkozások kiválasztásának szempontjait és az empirikus vizsgálati módszereket megalapozó modellt ismertetem.

4.1. A vizsgálati kör kiválasztása

A mikro-, kis- és középvállalkozásokat (KKV-kat) meghatározó⁵⁷ magyar szabályozás – 2005. január 1-jétől hatályos az új hazai KKV-törvény⁵⁸ – átvette az Európai Unió definícióját, amely szerint:

A KKV körbe tartoznak azok a kevesebb, mint 250 főt foglalkoztató vállalkozások, amelyekben nincs irányító szerepe egy vagy több nagy intézménynek. Mikro-vállalkozásoknak azokat a szervezeteket nevezzük, ahol az alkalmazottak száma 10 főnél, az éves forgalom és a mérleg-főösszeg 2 millió eurónál kevesebb. Kisvállalkozások azok a cégek, ahol az alkalmazottak száma 50 főnél kisebb, valamint az éves forgalom és a mérleg-főösszeg 2 – 10 millió euró között alakul. A középvállalkozásoknál az alkalmazottak száma 51-250 fő, az éves forgalom 10-50 millió euró között, a mérleg-főösszeg pedig 10-43 millió euró közé esik⁵⁹.

⁵⁷ A magyar hivatalos nyelvben a „vállalat” szó szinonímája a „vállalkozás”. A KSH-nak a gazdasági egységek gazdálkodási forma szerinti osztályozása (GFO) a „vállalkozás” fogalmára szintén a „vállalat” szót használja. Az akadémiai kéziszótár szerint (2003, 1423. oldal): „Vállalat: közvetlen gazdasági tevékenységet végző, jogilag önálló szervezet”; „Vállalkozás: 1.) Az a cselekvés, hogy valaki vállalkozik valamire; 2.) Az a munka, amelyre valaki vállalkozik; 3.) Vállalat létrehozására, fenntartására irányuló tevékenység. Chikán az üzleti vállalkozást bizonyos jellemzőkkel bíró gazdasági tevékenységként tekinti, a vállalatot pedig a vállalkozás szervezeti keretként fogja fel (Chikán 2003). Ezt a fogalom-értelmezést tekintem értekezésem kiindulópontjának.

⁵⁸ A törvény szerint a KKV-szektorba tartozó vállalkozásban az állam vagy az önkormányzat részesedése külön-külön és együttesen sem haladhatja meg a 25%-ot, s emellett a jogszabály részletesen kitér arra, hogy mikor tekinthető egy vállalkozás más vállalkozásoktól függetlennek. A jogszabályi változások megnehezítik az adatok időbeli összehasonlítását, és a KKV-k definiálásánál figyelembe vett változók körének eltérése is gondokat okozhat.

⁵⁹ http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index.htm.

4.1. táblázat: A mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározása

Vállalkozás		Éves nettó árbevétel maximuma		Előző évi mérleg-főösszeg max.	
Mérete	Létszáma (fő)	1999. évi XCV. tv.	2004. évi XXXIV. tv.	1999. évi XCV. tv.	2004. évi XXXIV. tv.
Mikro	0-9	-	2 millió euró	-	2 millió euró
Kis	10-49	700 millió Ft (kb. 2,8 mill. euró)	10 millió euró	500 millió Ft (kb. 2 millió euró)	10 millió euró
Közép	50-249	4000 millió Ft (kb. 16 millió euró)	50 millió euró	2700 millió Ft (kb. 10,8 millió euró)	43 millió euró

Forrás: Kállay és mts. alapján (2005)

A kis- és középvállalkozások helyzetét elemző éves jelentések – az EU-statisztikákkal összhangban – csak a létszám-kategóriákra épülnek. Ezt veszi alapul kutatásom is. A vállalkozások méretének besorolásánál – az uniós elvárásokkal összhangban – a 4.1. táblázatban szereplő cégek kategóriákat vettem figyelembe.

A kutatási hipotézisek figyelembe vételével határoztam meg a minta nagyságát, a mintába kerülő megkérdezettek körét, illetve a kérdőív szerkezetét, kérdéseit, valamint a kérdészés módszerét és típusát. A szervezetek kiválasztásának szempontja az volt, hogy mindegyikük magyar alapítású KKV legyen. A kiválasztás véletlenszerű választással történt.

A mikro-, kis- és közepes vállalkozások esetében rendkívül alacsony visszaküldési aránnyal számol a nemzetközi szakirodalom. A kisebb létszámmal dolgozó cégeknek ugyanis kevesebb erőforrásuk van a kérdőívek kitöltésére, visszaküldésére. Ez azonban előnyt is, hiszen ilyenkor általában cégvezetők töltik ki a kérdőíveket, ami növeli az információk megbízhatóságát. A piaci hírnév és ismertség alapján kiválasztott 280 szervezetből végül 42 vállalkozás volt az, amelyikkel sikerült kapcsolatot kialakítani. A visszaküldési arány tehát átlagosnak mondható, közel 15 százalékos. Reprezentatív vizsgálat végzésére az írásban megkeresett szervezetek alacsony visszajelzési aránya és a kutatás során rendelkezésre álló korlátozott erőforrások miatt kevésbé nyílt lehetőség. Viszont a vizsgálati mintában (N=42) túlerepresentáltak a tudásalapú vállalkozások, ami

kutatási célom szempontjából – lehetővé teszi számos tendencia mélyrehatóbb elemzését. A kutatásba bevont szervezeteket⁶⁰ az 1. számú melléklet sorolja fel.

4.2. Az empirikus vizsgálatot megalapozó modell

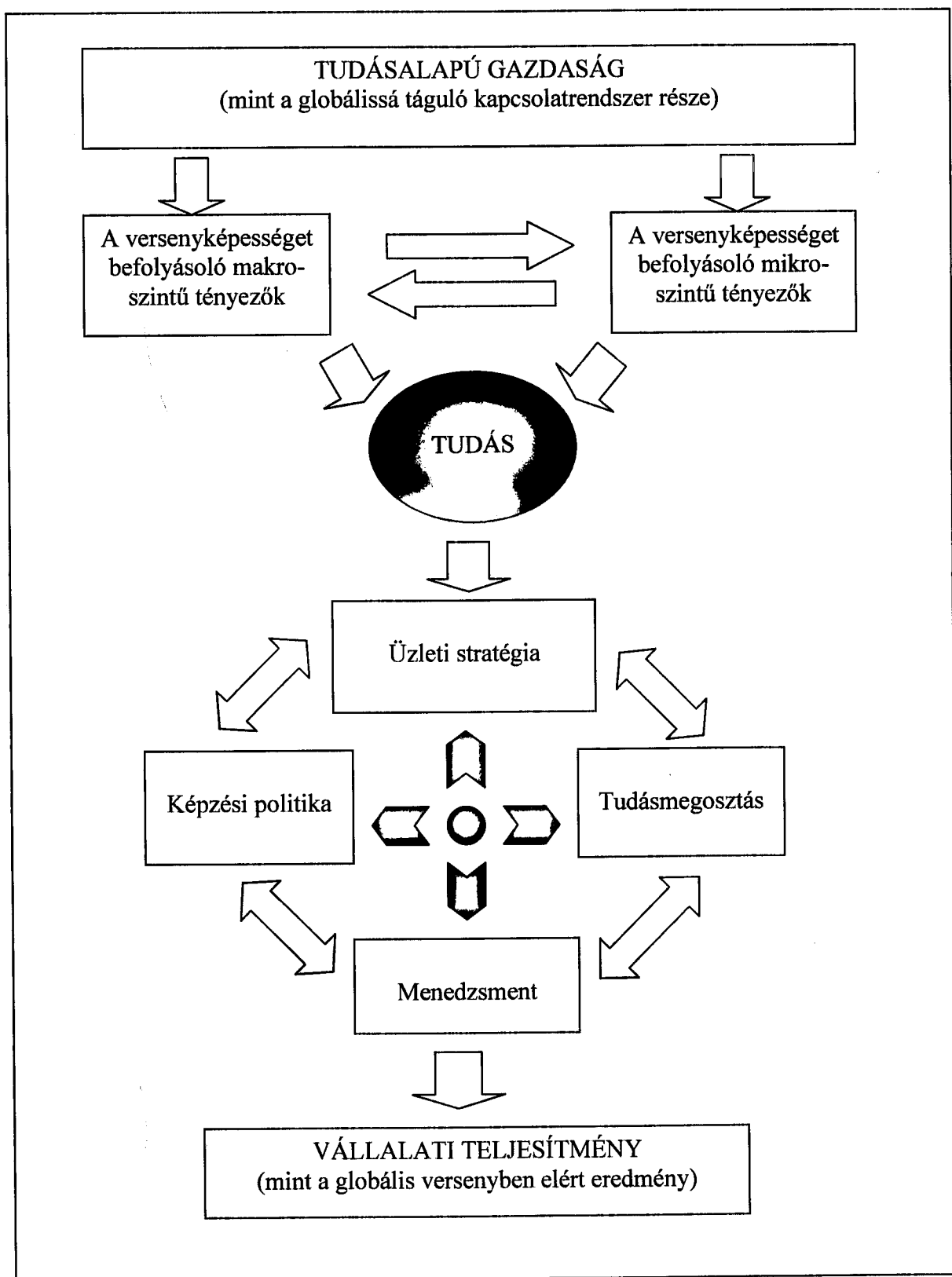
Az empirikus vizsgálat modelljét a kutatási hipotézisek alapján építettem fel. A szervezet versenyképességet abból a szempontból elemzem, hogy mekkora szerepe van alakulásában az új tudás létrehozásának. Továbbá vizsgálom, hogy a KKV-k makro- és mikrokörnyezetében mennyire érvényesül a *tudásalapú gazdaság*, valamint azt, hogy miként hatnak *versenyképességet befolyásoló makroszintű és mikroszintű* tényezők.

A tudásalapú vállalatok alapvető és meghatározó versenyelőnye, (magkompetenciája) az olyan *tudás*, amellyel versenytársai nem vagy csak jóval kisebb mértékben rendelkeznek. A menedzsment felelőssége a vállalati tudásfejlesztés irányának kijelölése az *üzleti stratégia* időtávjában. Így jön létre a tudásmenedzselés stratégiája. Ezután kapcsolódnak be a vállalat humánerőforrás-menedzsment feladatai a folyamatba: ekkor kerül sor a *képzési politika és a tudásmegosztás* megvalósítására, amelyek illeszkednek a tudásmenedzselés stratégiai céljaihoz. Ezek a kialakított kutatási modell fő elemei.

A modell szervezeti és személyes szinten is megjelenő elemei befolyásolják egymás működését, erősítik, esetenként gyengítik egymást és léteznek olyan sajátos szervezeti és vezetési technikák, amelyek segítik, hogy mind intenzívebbé váljék egy vállalatban a tudás generálása és átadása. A technikák klaszterekben hangolják össze a versenyképességet növelő képzési politikát és tudásmegosztást, s ezzel létrehozzák a szinergia versenyelőnyét. A *menedzsment* a maximális szinergiát a vállalati profil tudásintenzív jellegének, a versenykörnyezet lehetőségeinek és fenyegetéseinek, valamint a vállalati jellemzőknek együttes mérlegelésével és ezek előnyeinek, illetve hátrányainak „kiegyensúlyozásával” teremtheti meg – és végső soron ezzel alakítja ki a *vállalat teljesítményét* az egyre globálisabbá táguló versenyben. Az empirikus kutatást megalapozó modell felépítését a 4.1. ábra szemlélteti.

⁶⁰ A felsorolás a szakirodalomban alkalmazott anonimitás elve alapján a vizsgálatba bevont szervezetek fő tevékenységi körét (termék, szolgáltatás), a vállalat típusát, az alapítás évét és a telephely földrajzi elhelyezkedését tartalmazza. V. ö. (Szabó- Kocsis 2003, 311.old.)

4.1. ábra: A vizsgálati modell



4.3. A kutatás során alkalmazott módszerek

A kutatás három információ-felmérési technikára épült:

- > *dokumentumok elemzésére*, amely kiterjedt internetes oldalakra, esettanulmányokra, folyóiratok és más források közléseire, valamint a vállalkozások által rendelkezésekre bocsátott kimutatásokra, cégbeszámolókra, dokumentumokra;
- > *kvantitatív módszerekre*, amelyek alapja az önkitöltős egyéni és szervezeti kérdőív volt, és amelyek keretében a statisztikai becslés eszközével vizsgáltam, hogy a feltárt összefüggések mennyiben általánosíthatók az érintettek egész körére;
- > *kvalitatív módszerekre*, amelyekkel a tudással és versenyképességgel kapcsolatos feltevéseket, attitűdöket, motivációkat, preferenciákat, és averziókat igyekeztem feltárni. A kvalitatív elemzés alapjául az összetett kérdéstechnikával⁶¹ végzett mélyinterjúk szolgáltak.

Az alkalmazott adatfelvételi módszerek megoszlása – a kutatásba bevont szervezetek bontásában – a 4.2. táblázatban látható.

4.2. táblázat: Adatfelvételi módszerek megoszlása
a vizsgálatba bevont szervezetekben

	Vizsgálatba bevont szervezetek száma	Szervezeti kérdőívek száma	Egyéni kérdőívek száma	Mélyinterjúk száma
Mikrovállalkozás	14	14	14	3
Kisvállalkozás	18	18	21	8
Középvállalkozás	10	10	25	12
Összes KKV	42 cég	42	61	23

⁶¹ Az interjúkérdések típusainak felosztása Kvale alapján: 1. Nyílt, leíró kérdések (belső és külső folyamatok bemutatására) 2. Szondázó kérdések (hipotetikus megértés megerősítésére vagy cáfolására) 3. Specifikus kérdések (pontosításra) 4. Konfrontatív technika (saját álláspont kifejtésére) 5. Reflektív kérdések (mélyítés) 6. Aktív figyelem (viszonyulások erősítése, visszajelzés). (Kvale 1996)

4.4. Adatfeldolgozás, statisztikai elemzés

A szervezeti és egyéni kérdőívek témaköreinek, valamint az interjúk kérdéseinek összeállításánál a kutatási téma minél sokoldalúbb feltárására törekedtem. A mellékletben megtalálható a szervezeti kérdőív (2. sz. melléklet), egyéni kérdőív (3. sz. melléklet) és az interjúk során alkalmazott vezérfonal (4. sz. melléklet).

A kérdőívek fő kérdéscsoportjai közé tartozott:

- > a válaszadó személyére vonatkozó információk az anonimitás figyelembe vételével;
- > a KKV szervezeti működés jellemzői;
- > a versenyképességre és befolyásoló tényezőire vonatkozó információk;
- > a tudás szervezetben betöltött szerepére vonatkozó információk a versenyképesség szemszögéből;
- > a menedzsment szervezeten belüli és szervezeten kívüli képzési politikájára, a létrehozott tudás megosztására és ezek egymáshoz való kapcsolódására vonatkozó információk;
- > a válaszadó tanulásának, tudásmegosztásának és ezek befolyásoló tényezőinek jellegzetességei a versenyképes tudás szemszögéből;
- > a menedzsment technikákra és eszközökre vonatkozó információk a versenyképes tudás szemszögéből.

Számszaki szempontból a kérdőívek hét fokozatú Likert- és tíz fokozatú skálát tartalmaztak. A zártösszegű (három legfontosabb tényező) és az „igen”, „nem”, „nem jelölte” típusú válaszok az egyes változók megoszlására, fontosságára és jelentőségére utaltak. A kapott adatokat⁶² leíró statisztikai módszerekkel (relatív un. százalékos gyakorisági eloszlások és középértékek megállapításával) és matematikai statisztikai módszerekkel (korrelációs számítással, faktoranalízissel, klaszteranalízissel) elemeztem. Az adatelemzés a Windows^{xp} Excel programja (leíró statisztikai eredmények kiszámítása és ábrázolása) és az SPSS 13.0 for Windows verziója alkalmazásával történt. Az egyes adatcsoportok (vállalati méret, szervezeti működés egy- és többdimenziós változói) közötti összefüggések feltárására a korrelációs együttható szignifikancia vizsgálatát választottam.

⁶² A kitöltött kérdőívek és a beszélgetéseket tartalmazó magnókazetták további kutatások céljából (anonimitásra tekintettel) rendelkezésre állnak a kutatásvezetőnél: garajerika@yahoo.co.uk

A képzési politika és a tudásmegosztás jellemzőinek és befolyásoló tényezőinek feltárásához faktoranalízist végeztem. A klaszteranalízis segítségével pedig olyan csoportokat, klasztereket vizsgáltam, amelyeknek elemei szorosan kapcsolódnak egymáshoz.

Az interjúalanyok (N=61 fő) olyan kérdőívet kitöltő személyek voltak, akik a szervezet tevékenységét meghatározó munkaköröket töltötték be a felmérés időpontjában fejlesztőmérnökként, tanácsadóként, gyógyszerkutatóként, rendszerfejlesztőként, értékesítési munkatársként, könyvelőként, trénerként vagy a vállalkozás tulajdonosaként. Ez megkérdőjelezi ugyan több szempontból az eredmények reprezentatív jellegét, de megalapozza mind a kutatás céljához illeszkedő következtetések levonását, mind a fejlesztési javaslatok megfogalmazását.

5. A vizsgált KKV-k versenyképességét befolyásoló tényezők

A versenyképességet makro- és mikroszintű környezeti tényezők befolyásolják. Ezek alakulásának elemzésekor különösen a KKV-szektor és azon belül a vizsgált KKV-k versenyképességét befolyásoló makro- és mikroszintű tényezők szerepe érdemel figyelmet.

5.1. A magyar versenyképesség alakulása napjainkban

A magyar gazdaság növekedése az előző évekhez képest lassult. A KSH szerint a bruttó hazai termék (GDP) 2006-ban 3,9%-kal nőtt, míg 2005-ben 4,2%-os, 2004-ben pedig 4,9%-os gazdasági bővülést mértek. Az Európai Unióban – azon belül elsősorban a régi tagállamokban – ezzel ellentétesen alakul a gazdasági ciklus⁶³, és ezért növekedett a Magyarország és az EU növekedési üteme közötti különbség.

Az EU-25⁶⁴ előzetes adatok szerinti éves GDP-növekedése 2,9% volt, ami 2000 óta a legmagasabb érték. A 2004-ben csatlakozott kelet-közép-európai országokban a GDP 2006-ban is élénken nőtt, de az előzetes adatok szerint jelentős mértékű gyorsulás (5-7% közötti) van Lengyelországban, Szlovákiában, Csehországban és Szlovéniában, így a régióban Magyarországon volt a legalacsonyabb a növekedés üteme (KSH 2007). Jellemző tendencia, hogy a WEF és az IMD versenyképességi rangsorában Magyarország pozíciója legfőbb régiós versenytársaival (Csehország és Lengyelország) szemben romlott. Az Európai Unió tagországaira vonatkozó világgazdasági versenyképesség indexei szerinti (2004. évre vonatkozó) besorolás az 5. számú mellékletben és Magyarország világgazdasági versenyképesség szerinti besorolása (1999-2006 közötti időszakban) pedig a 6. számú mellékletben látható.

Magyarország a versenyképességi rangsorokban sem javította helyzetét. A nemzetközi rangsorolások alapjául vett egyik mérőszám a megfelelő minőségű humán erőforrással való ellátottság, azaz a felsőfokú oktatásban részesülők száma a népesség egészére vetítve. E mutató alapján Magyarország Lengyelország mögé szorul, de megelőzi Csehországot. Komoly problémát jelent azonban, hogy a nemzetközi versenyképesség javításának és fenntartásának szempontjából legfontosabb (gazdasági, műszaki, információ-technológiai)

⁶³ A legnagyobb gazdasági súlyú országok mindegyikében fellendülés volt megfigyelhető: Németország a 2005. évi 0,9% után 2006-ban 2,5%-os növekedést ért el, Olaszország 0,1% után 2%-ot, Nagy-Britannia pedig 1,9%-ot követően 2006-ban 2,8%-ot (KSH 2007).

⁶⁴ Az egyes országcsoportok tartalma: EU 15: Ausztria, Belgium, Dánia, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Írország, Luxemburg, Nagy-Britannia, Németország, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Svédország. 2004-ben csatlakozott tagországok: Ciprus, Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Málta, Magyarország, Szlovákia, Szlovénia. EU 25: a két csoport együttesen.

szakokon tanulók aránya Magyarország esetében a legalacsonyabb. Ebben tehát regionális versenytársaink mögé szorulunk. Helyzetünk az új gazdaságban – a szerkezeti átalakulás és a tudásgazdaság elterjedése szempontjából – meglehetősen vegyes.

A tudásgazdaság elterjedését kifejező Globális Technológiai Index (GTI) egy adott ország gazdasági dinamizmusát, technológiai képességeit és potenciálját méri⁶⁵. Eszerint Magyarország a középmezőnyben foglal helyet, 47 ország közül a 23. Legjobban a tudásalapú munkahelyek kategóriájában szerepelt (9. hely), a leggyengébbnek pedig a digitális gazdaságba történő átmenet és a technológiai innovációs kapacitás (32. hely) bizonyult (GTI 2005).

A vállalatok teljesítményének összetevőit elemezve kiemelkedő a mikro-, kis- és középvállalatok szerepe a foglalkoztatásban, jelentős a bruttó hazai termék növelésében, és van még egy kérdéskör, ahol szintén kiemelkedő a jelentősége: ez az innovációk területe. Az unió legfrissebb innovációs eredménytáblája⁶⁶ (EIS 2006) négy csoportba sorolta a vizsgált 33 országot: vezető, átlagos teljesítményt nyújtó, felzárkózó és teret veszítő országok. Magyarország a felzárkózók csoportjában Szlovénia után a második, a 25 tagország között a 15., a 33 ország között a 20. helyen található. (Az egyes mutatók szerint kialakított rangsorok széles sávban szóródnak, a részindexek közül például a 9. helyre sorolta Magyarországot, a tudás létrehozása, a 21-22. helyre az innovációhoz kapcsolódó igények és az irányítás területén.)

Nagy Magyarország viszonylagos súlya a közvetlen tőkebefektetésekben⁶⁷. Az egy főre jutó külföldi működő tőke-állomány Magyarországon Észtország után a második legmagasabb az EU új tagállamai között. Ez az ország figyelemre méltó versenyképességére utal a működő tőke bevonásában. A számottevő külföldi tőkebeáramlás nyomán korszerű, exportorientált, esetenként innovatív szektorok és azoknak beszállító hazai mikro-, kis- és középvállalkozások jöttek létre. A beszállítások a nemzetközi vállalatok számára lehetőséget, s egyben kihívást is jelentenek. A csúcstechnológiai export volumenéhez képest az értékláncoknak még csak kis hányada van jelen a gazdaságban annak ellenére, hogy az ezekben a szektorokban foglalkoztatottak aránya eléri az EU átlagát (Ágh és mts. 2006).

Összességében megállapítható, hogy a KKV-szektor tömegesen még nem erősödött meg a gazdasági rendszerváltás óta és lényeges erőforrásuk még mindig a szürke gazdaság.

⁶⁵ A GTI-index indikátorai: 1. a tudásalapú munkahelyek, 2. a globalizáció, 3. a gazdaság növekedése és versenyképessége, 4. a digitális gazdaságba történő átmenet, és 5. a technológiai innovációs kapacitás.

⁶⁶ European Innovation Scoreboard=EIS

⁶⁷ A befektetett külföldi működő tőke állománya, illetve a világ működő tőke importban elfoglalt részesedése az osztrák, a portugál és a lengyel értékhez áll közel, meghaladja viszont a finnekét.

A szektorban az innováció esetleges, a tudomány–ipar kapcsolat gyenge, a vállalati K+F súlya pedig rendkívül alacsony (Papanek 2006). A magyar exportban a KKV-szektor részesedése marginális. A mikro-, kis- és középvállalatok hozzájárulása az exporthoz a magyar gazdaságban⁶⁸ 2005-ben közel 23 % volt, s ez elmarad az EU eredményeitől. A hozzájárulás a mikrovállalatok esetében igen csekély 1,1%-os, a kisvállalatok 7,7%-os, a középvállalatok 13,9%-os részesedéséből adódik (KSH 2005). Ez a jelenség az egyik magyarázata annak, hogy a kisebb méretű vállalkozások ellentmondásos változásokon, csökkenést és növekedést egyaránt mutató fejlődésen mentek át. A kisvállalkozások jobbára csak a hazai piacon tudnak megélni, ott is csak akkor, ha a gazdaság fellendülőben van és a belföldi fogyasztás növekedésének is érzékelhető a nagyságrendje. Szerepük jelenleg csak az exportáló közép- és nagyvállalkozások beszállítóiként jelentősebb.

A KKV-k egyik nagy problémája a tőkehiány. Ez szorosan összefügg a piaci törvényszerűségekkel is. A kisebb vállalkozás, a rövid vállalkozói múlt ugyanis nagyobb kockázatot jelent a hitelező pénzintézetek számára. További probléma a munkaerőhiány, amely a képzettségi skála mindkét végén megjelenik. Megfelelő kvalitású szakemberből – az oktatási rendszer fogyatékoságai miatt – vagy nincs elegendő, vagy a magasan képzett, diplomás, nyelveket is beszélő munkatársak alig megfizethetők a kisvállalkozások számára.

Az ország csatlakozása az Európai Unióhoz további kihívásokat jelentett a KKV-szektor számára: a szigorú minőségbiztosítási előírások az egyébként is forráshiányos vállalkozásokat súlyos feladatok elé állították (Román 2006). A mikro-, és kisvállalkozásoknak főként a foglalkoztatás növelésében, a középvállalatoknak pedig a jövedelmezőség javításában, a gazdasági növekedés gyorsításában lesz a jövőben is jelentősége Magyarország versenyképességének növelésében.

5.2. A hazai KKV szektor jellemzői

A mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV) tevékenysége meghatározó a magyar gazdaság számára. A vállalkozások gazdasági súlyát mutatja, hogy az összes vállalkozás

⁶⁸ A nagyvállalatok exportrészesedését jelentős mértékben két ágazat határozza meg: a villamosgép-, műszer-, valamint a járműgyártás, ezek együtt a kivitel 58%-át biztosítják. E két ágazatban a nagyvállalatok részesedése 90% felett van, a kisvállalatoké csupán 1-2%. Ehhez meg kell azonban jegyezni, hogy ebben a külföldi és hazai beszállító kis- és középvállalatoknak is fontos szerepük van; ennek arányáról hazai becslések nem ismeretesek.

túlnyomó többsége mikro-, kis- vagy középvállalkozói formában működik és hasonlóan magas az ezeknél foglalkoztatottak aránya (2005-ben 75,6% volt). 2006 végén a 0–9 fős mikrovállalkozásokban a foglalkoztatottak 96,7 %-a, a 10–49 fő közötti kisvállalkozásokban 2,7%-a, a 50–249 fő közötti középvállalkozásokban 0,4%-a, az ennél nagyobb létszámú vállalkozásokban pedig kevesebb mint 0,1%-a dolgozott (KSH 2006). A működő vállalkozások méretstruktúráját tekintve és az Európai Unióhoz viszonyítva a magyar gazdaságban nagyobb a mikrovállalkozások és kisebb a kis- és közepes méretű vállalkozások aránya. A magyar vállalati struktúra tehát elaprózódott⁶⁹, a mikrovállalatok száma magas és az EU-nál kisebb az átlagos vállalati méret (az átlagos foglalkoztatott létszám 4, szemben az EU 6 fő/cég átlagával). Más jellemzők tekintetében a magyar jellegzetességek jobban belesimulnak az európai trendbe. A hazai és az Európai Unió arányok láthatók az 5.1. táblázatban.

5.1. táblázat: A működő vállalkozások megoszlása nagyságkategóriák szerint

Magyarországon és az Európai Unióban (%)

Vállalati méret	Magyarország	Európai Unió
Mikrovállalkozás (0-9 fő)	96,7	89,1
Kisvállalkozás (10-49 fő)	2,7	9,1
Középvállalkozás (50-249 fő)	0,4	1,5
Nagyvállalkozás (250 fő felett)	0,1	0,3
KKV összesen	99,9	99,7
Összesen	100,0	100,0
Átlagos vállalatnagyság (fő)	4	6

Forrás: KSH és EU alapján (KSH 2006, EU 2006)

⁶⁹ A kép értékelésénél nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy ezekhez az arányokhoz jelentősen hozzájárul a mellékfoglalkozású egyéni vállalkozások magas hányada, a munkaadók által presszionált kényszervállalkozások, a betéti társaságok között a szabályozók közötti manőverezés céljával létesített láttszatvállalkozások nagy száma (Román 2002).

Magyarországon a foglalkoztatottság szempontjából a 12 nemzetgazdasági ág közül három ágban⁷⁰ a foglalkoztatottság szempontjából domináns (a legnagyobb hányadnak munkahelyet adó) nagyságkategória a nagyvállalat; a többi ágban pedig a KKV-szektor. Az utóbbi nemzetgazdasági ágak közé tartozik a feldolgozóipar, a kereskedelem, az oktatás, a gazdasági és egyéb szolgáltatások, ahol a foglalkoztatottak több mint 85%-ának a kis- és középvállalatok biztosítanak munkahelyet (KSH 2006).

A KSH adatok szerint⁷¹ az ágazati megoszlást főtevékenység szerint vizsgálva a legtöbb KKV vállalkozást az ingatlanügyletek és a gazdasági szolgáltatás nemzetgazdasági ágában tartották nyilván (37,5%); ezt követte a kereskedelem és a javítás (17,9%). E két nemzetgazdasági ágban tevékenykedik tehát a vállalkozások több mint fele. A többi nemzetgazdasági ág részesedése közül néhány példa: építőipar (8,0%), ipar (6,9%), egyéb közösségi, személyi szolgáltatás (6,7%), vendéglátás (6,0%), oktatás (3,2%), pénzügyi tevékenység (3,0%), egészségügy (2,4%). Az elmúlt egy év folyamán csak a kisebb súlyú nemzetgazdasági ágakban, az egészségügyben és a pénzügyi szolgáltatásban nőtt a vállalkozások száma: 2,8%, illetve 1,5%-kal. Az oktatásban tevékenykedők száma nem változott; a többi ágazatban a csökkenés mértéke 0,8–5,3% között alakult, a legnagyobb arányban az ipar nemzetgazdasági ág vállalkozásainak a száma csökkent (KSH 2006).

A vállalkozások jogi formájának megválasztása erősen függ a szabályozási-adózási kérdésektől, nevezetesen ezek gyakori változásától. Tény, hogy az összes regisztrált vállalkozás száma újabban mérsékelten növekedett az előző évek trendjéhez képest. Ezen belül csökkent az egyéni vállalkozások, de tovább emelkedett a korlátolt felelősségű társaságok és betéti társaságok aránya (7. sz. melléklet).

Jelentős eltérés van Magyarország és az Európai Unió között a KKV-szektor teljesítménymutatóiban és vállalkozásaik GDP-hozzájárulásának arányaiban. A mikro-, kis- és középvállalkozások hozzájárulása a vállalkozói körben létrehozott bruttó hazai termékhez az EU-ban 50% körüli, nálunk kevéssel 32% felett van. A középvállalkozásokban létrehozott fajlagos (egy főre jutó) GDP nálunk alacsonyabb, az EU-ban magasabb, mint a nagyvállalatoknál (KSH 2006, EU 2006).

E tényezőkből következik, hogy a nemzetgazdasági fejlődés lényeges feltétele hazánkban a mikro-, kis- és középvállalkozások súlyának és jövedelemtermelő képességének a javítása. A társadalom jóléte tehát döntő mértékben függ e vállalkozások

⁷⁰ Ezek: villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás; szállítás, raktározás, posta, távközlés; pénzügyi tevékenység.

⁷¹ A vállalatok számáról és nagyságkategóriák szerinti megoszlásáról a Központi Statisztikai Hivatal korábban szervezeti/vállalati regisztere alapján közölt adatokat, 2005-ben áttért a vállalatdemográfiai adatok alkalmazására. Vállalatdemográfia = a vállalkozások indulása és megszűnése, túlélése, stagnálása, növekedése, átalakulása. A vállalatdemográfia az életesemények mellett ezek okait, befolyásoló körülményeit is vizsgálja.

teljesítményétől sőt fennmaradásától. A magyar nemzetgazdaság egyik erősségének tekinthető a kis- és középvállalkozások nagy száma, – gyengesége viszont ezek alacsony termelékenysége és versenyképessége.

5.3. A vizsgálatba bevont KKV-k tudásintenzitása és működése

A kutatás válaszadó körében magas számban szerepelnek a tudásintenzív vállalatok, ezért a vizsgálati minta (N=42) különösen alkalmas a tudásalapú mikro-, kis- és középvállalkozások gyakorlatának elemzésére. A már említett kategóriákba a következő ágazatokat illesztettem be az OECD-besorolás (OECD 2003, 2006) alapján:

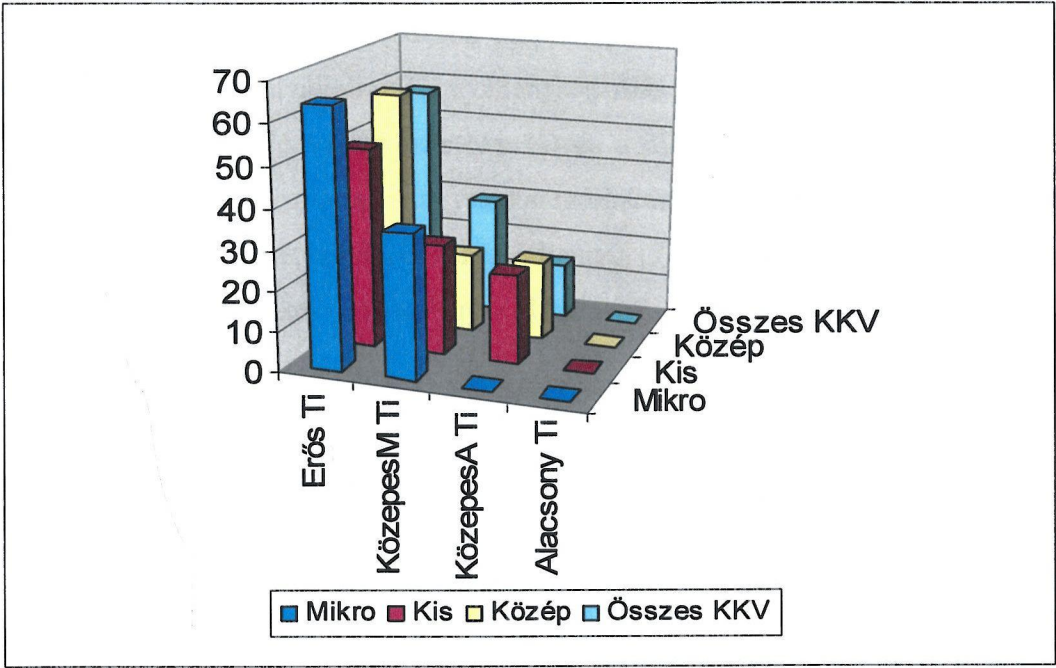
Erős tudásintenzitás: A csúcstechnológiába tartozó feldolgozóipar és az ehhez kapcsolódó szolgáltatások (gyógyszergyártás, információtechnológia, hardvergyártás, szoftverfejlesztés, iroda- és számítógépgyártás, a híradástechnikai termékek gyártása, műsergyártás, üzleti szolgáltatás, üzletviteli tanácsadás, oktatási szolgáltatás stb.).

Közepesen magas/alacsony tudásintenzitás: A közepesen magas/alacsony technológiát megtestesítő feldolgozóipar és a kapcsolódó szolgáltatások (vegyipar, a gép és berendezésgyártás, készülékgyártás, járműgyártás, mérnöki, műszaki, építészeti, tervezési és egyéb szolgáltatás stb.).

Alacsony tudásintenzitás: Az alacsony technológiát képviselő feldolgozóipar és a kapcsolódó szolgáltatások (élelmiszeripar, textil-, ruházati, bőr- és cipőipar, fafeldolgozás, bútorigar, papír- és nyomdaipar stb.).

A vizsgált KKV-kör tudásintenzitásának megoszlását mutatja az 5.1. ábra. A válaszadó KKV-körben legmagasabb arányban az erős tudásintenzitású vállalkozások szerepelnek (57,1%), ezen belül domináns az informatikai, az üzleti tanácsadó és az oktatási tevékenység. Ezt követi a közepesen magas tudásintenzitású cégek csoportja (29,1%), ahol kiemelkedik a logisztikai, mérnöki tervező és alkatrészgyártó tevékenység. A közepesen alacsony tudásintenzitású (13,6%) vállalatok között található műanyagipari, könyvkiadó- és forgalmazó, valamint tervező és forgalmazó tevékenységet is folytató ruhaipari vállalkozás. Alacsony tudásintenzitású vállalat nincs a mintában.

5.1. ábra: A vizsgált KKV kör tudásintenzitásának megoszlása (%)



Az egyes vállalati nagyságkategóriákon belül az előfordulási gyakoriság azonos, azaz domináns az erős tudásintenzitás a vizsgált mikro-, kis- és középvállalkozások körében. A vállalati méret szerinti tudásintenzitás jellegének megoszlását részletesen szemlélteti az 5.2. táblázat.

5.2. táblázat: A vizsgált KKV-kör tudásintenzitása

Tudásintenzitás		Vállalati méret			Összes KKV
		Mikro	Kis	Közép	
Erős Ti	Cégek száma	9	9	6	24
	%	64,3	50	60	57,1
Közepesen magasTi	Cégek száma	5	5	2	12
	%	35,7	27,8	20	29,1
Közepesen alacsonyTi	Cégek száma	0	4	2	7
	%	0	22,2	20	13,6
Alacsony Ti	Cégek száma	0	0	0	0
	%	0	0	0	0
Összesített	Cégek száma	14	18	10	42
	%	100	100	100	100

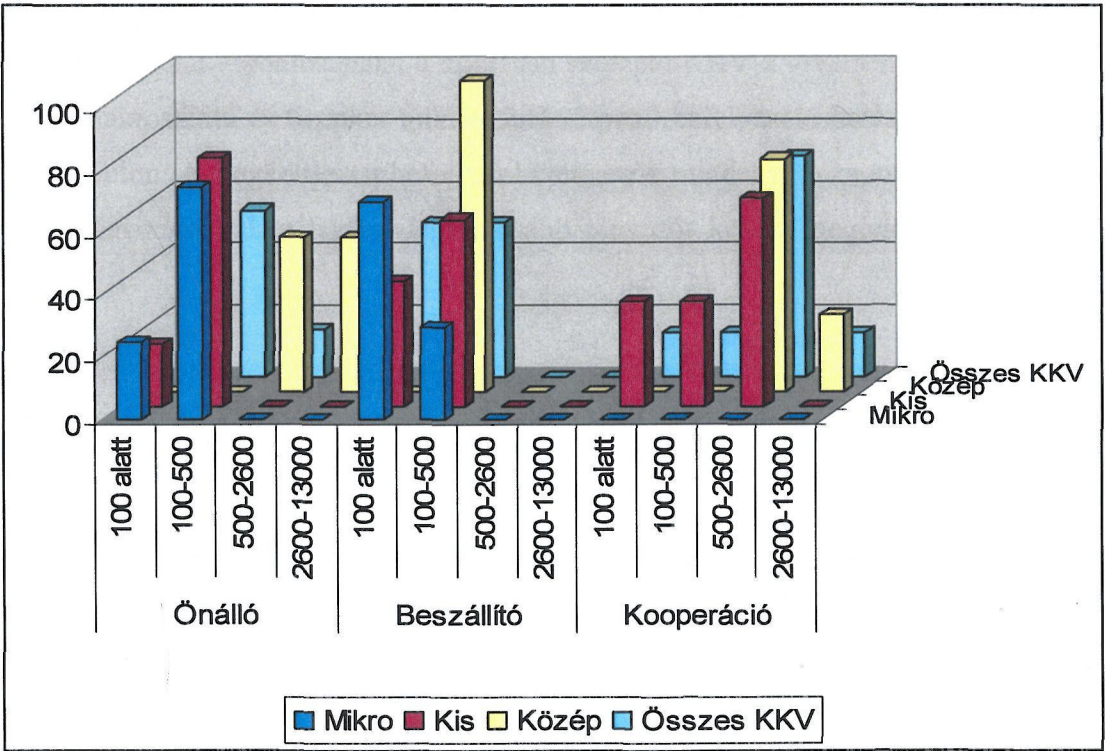
A válaszoló KKV szervezetek hazai alapításúak, a legrégebbi vállalkozást 1989-ben, a legfiatalabbat 2002-ben hozták létre. A jelenlegi tulajdonosi kör két cég kivételével magyar, időközben két céget (mindkettő prosperáló informatikai középvállalkozás)

külföldi partner vásárolt meg az elmúlt egy-két évben, de működésükben nagy önállósággal rendelkeznek.

A KKV-k szervezeti működésük alapján három csoportra oszthatók, ezek közül domináns a beszállítói/alvállalkozói tevékenység más cég(ek) számára (52,4%), a saját piaccal rendelkező önálló vállalkozás (31 %) és a más vállalkozásokkal együttműködő kooperáció (16,7%). A vállalati nagyságkategóriákon belül a beszállítói tevékenység leginkább a mikro- és kisvállalkozásokra jellemző (71,4% és 55,6 %). Saját piaccal és kooperációs kapcsolatokkal elsősorban a középvállalkozások rendelkeznek (mindkettő 40%).

Árbevétel és piaci működés alapján⁷² – megoszlásukat az 5.2. ábra mutatja - kiemelkednek az önálló piaccal rendelkező és egymással kooperáló középvállalkozások, ezen belül 500-2 600 mFt közötti árbevétellel rendelkezik a válaszoló középvállalkozások 50 %-a, és 2600-13 000 mFt közöttivel 30%-a.

5.2. ábra: A vizsgált KKV-kör működésének és árbevételének megoszlása
(% és mFt)⁷³



⁷² Lásd a Szervezeti kérdőív 4. és 5. pontjait.

⁷³ A függőleges tengely a vállalati méret szerinti százalékos megoszlást mutatja (%), a vízszintes tengely pedig az árbevételt (millió Ft) a működési jelleg megoszlása (önálló, beszállító, kooperáció) szerint.

Jellegzetes kategória a beszállítói tevékenységet végző kisvállalkozások köre, akiknek árbevétele 100-500 mFt között alakul (61,1%). A válaszadó beszállító mikrovállalkozások közel 30%-a szintén ebben az árbevételi kategóriában van. Legalacsonyabb bevétellel – 100 mFt alatt – az önálló piaccal rendelkező egyszemélyes mikrovállalkozások rendelkeznek és a többnyire hazai középvállalkozás számára beszállítók. Pozitív jelenség az erősödő önálló piaccal rendelkező és a külföldi cég számára beszállító mikrovállalkozások megjelenése, ez megmutatkozik árbevételük alakulásában is (42,9%-a 100-500 mFt közötti árbevétellel rendelkezik). Az elemzés alapjául szolgáló adatok táblázata a 8. számú mellékletben látható.

5.4. A vizsgált KKV-kör versenyképességét befolyásoló tényezők

Az értekezés elméleti részében áttekintett versenyképesség-modelleket és a versenyképesség mérhetőségi dilemmáit számbavéve az tűnik célravezetőnek, ha kutatásomhoz a középutat választom: vagyis a minimálisnál több, de a maximálisnál kevesebb tényező⁷⁴ segítségével vizsgálom, hogy mi befolyásolja döntő mértékben egy tudásalapú vállalat – pontosabban a mintában szereplő KKV-k – versenyképességét. Ezért tizenkét makroszintű és tizenkét mikroszintű tényező befolyásoló hatását vizsgáltam meg empirikus úton. A megkérdezett befolyásoló tényezők mindegyike kapott pontértéket, úgy, hogy a válaszadóknak a három legfontosabb tényezőt kellett megjelölniük a megadott listán⁷⁵.

5.4.1. A versenyképességet befolyásoló makroszintű tényezők

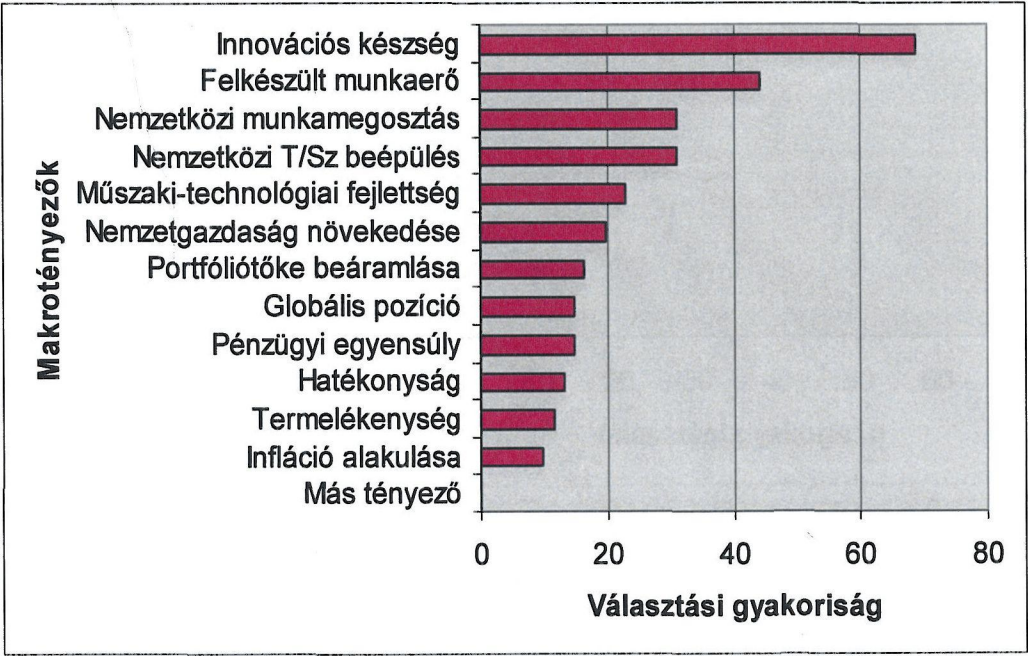
A makroszintű tényezőkön belül a többi tényezőhöz viszonyítva magas értéket kapott a felkészültségen alapuló innovációs készség (68,8%), és a felkészült munkaerő (44,2%), ezek jelzik a tudásorientált működéshez szükséges támogató gazdasági háttérkörnyezet fontosságát. A beszállítói kapcsolatok nemzetgazdasági feltételeire és fontosságára is

⁷⁴ A tényezők körének összeállításában Porter és Hoványi megközelítését vettem alapul (Porter 1990, 1993, 1999 és Hoványi 1999).

⁷⁵ Lásd az Egyéni kérdőív 7. és 8. pontjait.

utálnak a nemzetközi munkamegosztásra és a nemzetközi termelési és szolgáltatási folyamatokba való beépülésre vonatkozó értékek (mindkettő 31,1%). A középmezőnybe tartozik a műszaki-technológiai fejlettség szintje (22,9%), a nemzetgazdaság fejlődése (GDP) (19,6%), valamint a portfóliótőke beáramlása (16,4%). A pénzügyi és globális orientáció az utolsó harmadban kapott helyet (9-14% közötti értékek). A makrotényezők⁷⁶ összesített rangsorolását az 5.3. ábra tartalmazza.

5.3. ábra: A versenyképességet befolyásoló makroszintű tényezők a vizsgált KKV-körben (%)



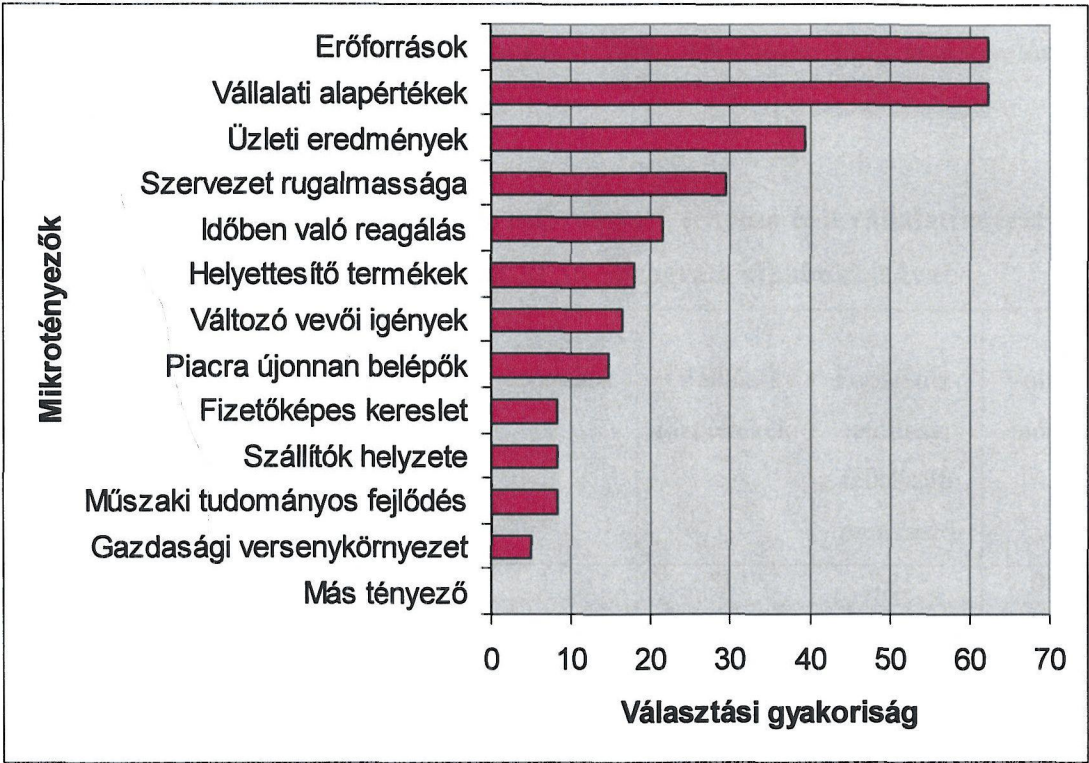
5.4.2. A versenyképességet befolyásoló mikroszintű tényezők

A versenyképességet befolyásoló mikroszintű tényezők között nagyobb a szóródás, mint a makrotényezőkénél. Markánsan kiemelkedik az erőforrások és a vállalati alapértékek (mindkettő 63%). A vállalati értékek közé sorolják a megkérdozettek a tudást és a kreativitást is. A középső harmadba kerültek az üzleti eredmények (39%), a szervezetek, folyamatok és rendszerek rugalmas működése (29,5%), az időben való reagálás (22%), a helyettesítő termékek (18%), a változó vevői igények (17%) és a piacra újonnan belépők megjelenése (15%). Ezt követik az ún. környezeti tényezők (5-8% közötti értékekkel).

⁷⁶ Lásd az Egyéni kérdőív 7. pontját.

A mikrotényezők⁷⁷ összesített rangsorolása látható az 5.4. ábrában.

5.4. ábra: A versenyképességet befolyásoló mikroszintű tényezők a vizsgált KKV-körben (%)



5.4.3. A versenyképességet befolyásoló tényezők összevetése

A versenyképességet befolyásoló makro- és mikroszintű tényezőket összehasonlítottam a kutatásba bevont KKV-k vállalati méretével. Választott módszerem a Pearson-féle korreláció-elemzés, amely két változó közötti kapcsolat meglétének és erősségének kimutatására alkalmas. Az SPSS-program alapján készített korrelációtáblázat néhány mutatója látható az 5.3. táblázatban. A két csillaggal (**) jelölt korreláció értéke erős szignifikáns kapcsolatot jelez, és az egy csillaggal (*) jelölt pedig valamivel gyengébbet, de még mindig szignifikánsat. Minél nagyobb abszolút értékben a korreláció nagysága (legfeljebb 1), annál erősebb kapcsolatra utal. Ha a korreláció értéke negatív, azt mutatja, hogy nincs (vagy ellentétes) a kapcsolat a két változó között. A kapott értékek alapján számszakilag is kimutatható a tudásalapú gazdasági működésben kulcsszerepet játszó tényezők hatása a vizsgált vállalati kör vezetőinek gondolkodására. A korreláció-

⁷⁷ Lásd az Egyéni kérdőív 8. pontját.

elemzés erősen szignifikáns kapcsolatot mutat a vállalati alapértékek és az erőforrások között, tehát a vizsgált KKV-k alapvetően építenek a humán erőforrásra. Továbbá szignifikáns kapcsolat van a foglalkoztatottság, felkészült munkaerő és az erőforrások között, tehát a humán erőforrás legfőbb értéke a tudás. A kapott eredmények azt jelzik, hogy a KKV-k nemcsak lehetőségük van kihasználni a tudásban rejlő versenyelőnyöket, hanem próbálnak élni is a lehetőségekkel.

5.3. táblázat: Néhány makro- és mikroszintű tényező és a vállalati méret korrelációjának alakulása SPSS –program alkalmazásával

		Erőforrások	Vállalati alapértékek	Foglalkoz- tatottság, felkészült munkaerő	Vállalat mérete
Erőforrások	Pearson korreláció	1	,651**	,285*	,080
	Szignifikancia		0,000	,026	,538
Vállalati alapértékek	Pearson korreláció	,651**	1	,217	-,006
	Szignifikancia	0,000		,094	,961
Foglalkoztatottság, felkészült munkaerő	Pearson korreláció	,285*	,217	1	,037
	Szignifikancia	,026	,094		,778
Vállalat mérete	Pearson korreláció	,080	-,006	,037	1
	Szignifikancia	,538	,961	,778	

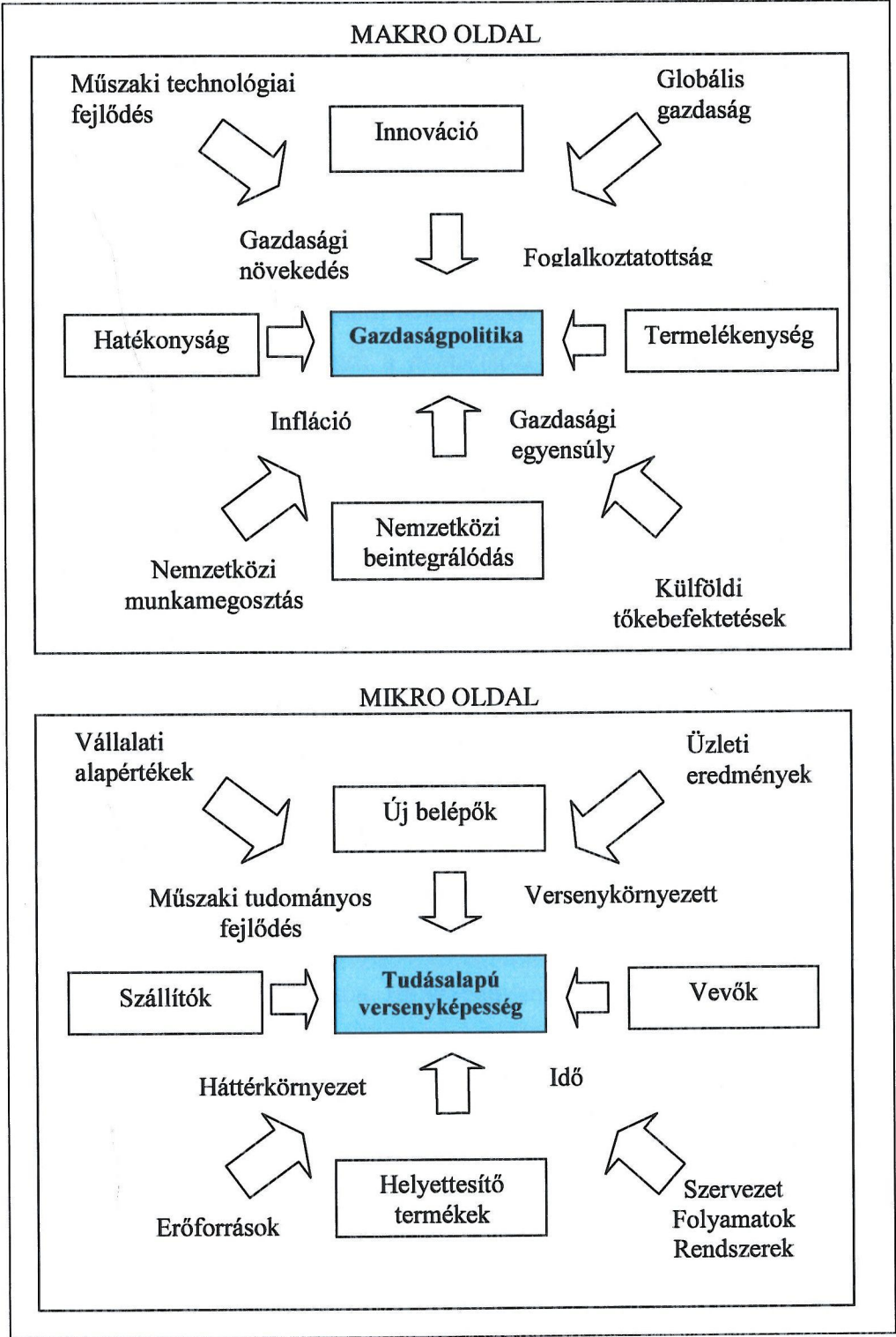
Jelölések: ** A korreláció 0,01 szinten szignifikáns. * A korreláció 0,05 szinten szignifikáns.

A vállalati mérethez kapcsolódó értékek alapján érdemes külön-külön is megvizsgálni a tudás vállalati versenyképességben betöltött szerepének és a tudásmunkások (knowledge workers) tudásának szervezetben belüli megjelenési formáit a KKV-k körében, ezen belül képzési politikájukat és a szervezetükben megvalósított tudásmegosztást. (Erre az értekezésem későbbi fejezeteiben térek ki részletesen.)

Végül a KKV-k versenyképességét befolyásoló makro- és mikrotényezőket összegeztem egy ún. „komplex tükrömodellben”, amelynek felépítése az 5.5. ábrában

látható. A tükörmodell makro és mikro oldala egymást tükrözi, három-három szintet foglal magában és szintenként négy-négy tényező szerepel.

5.5. ábra: A KKV-k versenyképességét befolyásoló tényezők komplex tükörmodellje



A makrogazdasági modellrész *első* szintjének négy sarokpontja a gazdaság *növekedésének* (a GDP-nek, a társadalmi összterméknek) alakulását, a *foglalkoztatás* szintjét és szerkezetét, az *inflációs* rátát, valamint a gazdaság ugyancsak számos vonatkozású (államháztartási, költségvetési, külkereskedelmi, fogyasztási-beruházási, szociális ellátórendszer-finanszírozási stb.) *egyensúlyi* helyzetét jelzi. A négyzet középpontjában pedig a kormányzat *gazdaságpolitikája* és *gazdaságsszabályozó* intézkedései szerepelnek. A modell *második* szintjének négy tényezője a következő: A *termelékenység* (beleértve a munka- és a teljes termelékenység mérőszáma), valamint a *hatékonyság* (cserearány-mutatók) alakulása a nemzetgazdaságban. Egy újabb tényező a gazdaságban megnyilvánuló *innovációs* készség mértéke, ezt jelezheti többek között egy adott időszakban elfogadott szabadalmi bejelentések száma. Negyedik tényezőként jelenik meg annak feltárása, hogy mekkora a *nemzetközi termelési/szolgáltatási folyamatokba* *beépült output* aránya a teljes nemzetgazdasági outputhoz képest. A *harmadik* szint tényezői a nemzetgazdaság *műszaki fejlettségét*, az országok globális *gazdasági rangsorában betöltött helyét* jeleníti meg. A szint másik két tényezője a gazdaság a *nemzetközi munkamegosztásba* való *beépülését* és a *külföldi tőkebefektetések* (mind a működő, mind a portfóliótőke) beáramlását jelzik.

A mikrogazdasági modellrész felépítése azonos a makrogazdasági modell szerkezetével. A modell *első szintje* szintén egy négyzettel ábrázolható. Középpontjában a *vállalat versenyképessége* áll, négy sarokpontjában pedig a vállalatvezetési stratégia négy dimenziója: a *műszaki/tudományos fejlődés*, a *vállalati versenykörnyezet*, a *gazdasági/társadalmi háttérkörnyezet* és az *időben való reagálás* dimenziója szerepel. A gazdasági/társadalmi háttérkörnyezet főként annak számbavételét követeli meg, hogy a nemzetgazdaság fejlettségi szintje és annak változása milyen mértékben igényli a tudásalapú vállalatok létét és kínálatát. Ez az igény mintegy prognosztizálja a tudásintenzív iparág versenypiacának alakulását, s ezért kell a tudásalapú KKV-k menedzsmentjének a hagyományos vállalatok vezetésénél érzékenyebben figyelnie a háttérkörnyezet változásait. Az *idő* dimenziója azért alapvető a tudásalapú KKV-k számára, mert korunkban a tudás avul el a leggyorsabban. A gyártmány- vagy gyártásfejlesztések átugorhatnak fejlesztési lépcsőket, s ezzel meghosszabbíthatják egy-egy termék vagy technológia piaci élettartamát. A tudásnak erre nincs lehetősége: ez akár élvonalbeli, akár követő jellegű, a fejlődéssel – vagyis az idővel – lépést kell tartania. A modell *második szintje* a porteri vállalati versenymodell négy tényezőjét tartalmazza. Ezt a négy tényezőt főként a következő sajátosságok jellemzik a tudásalapú vállalatok körében: A *piacra újonnan*

belépők számára megkönnyíti a belépést, hogy a birtokolt tudást egyszerűbb átköltöztetni egy új piacra, mint az anyagi eszközöket (gépeket, berendezéseket, technológiákat). Az is számottevően könnyítheti meg a belépést, hogy a nagy hozzáadott szellemi érték honosítása csökkenti a beruházásokban a naturális, tehát drága értékhányadot. Mindezt a tudásalapú szervezetek többnyire mozgékonyabbak, mint a hagyományos vállalatok. A *szállítók alkupozíciója* sokszor kevésbé hat a tudásalapú, mint a hagyományos vállalatok működésére, hiszen az előbbieket versenyelőnye alapvetően a tudás – vagyis nem szorulnak olyan mértékben beszállításokra, mint a hagyományos vállalatok. Sokszor azonban éppen fordított a helyzet: ilyenkor az a kérdés, hogy tudnak-e olyan tudásszinten szállítani a beszállítók, amelyik megfelel a beszerző vállalat tudásszintjének? A *vevők alkupozíciója* részben attól függ, hogy mekkora a vevőigény és milyen tudásszintet igényel – részben pedig attól, hogy mekkora és milyen tudásszintű a kínálat? Ez alapján véve nem különbözik a hagyományos vállalatok helyzetétől. Azzal a különbséggel azonban számolni lehet, hogy a tudás – és főleg a kompetencia – viszonylag könnyen alkalmazkodik a változó igényekhez, ami a rugalmasság versenyelőnyét adhatja meg a konkurens kínálatával szemben. A *helyettesítő termékek* körében azt a sajátosságot érdemes kiemelni, hogy a tudás könnyebben tehet szert sajátos versenyelőnyökre, mint a hagyományos termék- vagy szolgáltatás-kínálat. Ezért annak a tudásalapú vállalatnak, amelyik (viszonylag kis erőforrás-áldozattal) egyedi és a piacon igényelt tudást fejleszt ki, kevésbé kell tartania a helyettesítő termékek fenyegetésétől. A modellrész *harmadik szintjén* ismét négy tényező befolyásolja a tudásalapú KKV-k eredményét: a *vállalati alapértékek* (beleértve a kreativitás és tudás), az *üzletvitel* (általában az éves működés) számszerű eredményei, a vállalat *erőforrásai*, valamint a szervezet, a működési folyamatok és rendszerek sajátosságai. A vállalat alapértékei között kimagaslóan nagy a kreativitás, a munkavégzést végig kísérő folyamatos tanulás (life-long-learning) és a folyamatos tudásmegosztás (tudástranszfer) jelentősége. Az (éves) üzletvitel eredményeiben kézzelfogható az olyan magkompetencia, amelyik nagy szellemi hozzáadott értéket hordoz; az üzleti eredményekben pedig kifejezésre jut a szokásosnál jóval nagyobb kockázatvállaló készség és működési rugalmasság. A vállalat erőforrásainak körében kiemelkedik a humán erőforrás és annak menedzselésének a jelentősége. A technikai és pénzügyi erőforrások valójában ennek a szolgáltatásban állnak úgy, mint az innovációs folyamatok támogatói. A szervezet, a folyamatok és a rendszerek körében nagy a multidiszciplináris szervezetek – beleértve a munkacsoportok, feladatcsapatok, valamint a projektszervezetek – jelentősége. A folyamatok közül mind többet jellemez a hozzáadott

szellemi érték már említett magas aránya. A rendszerek két alapvető célkitűzése pedig a működés felgyorsítása és a hagyományos vállalati funkcióhatárok, tehát a K+F, a termelés/szolgáltatás, a marketing, a vállalati pénzügyek stb. határainak az áttörése főként új típusú információs rendszerek segítségével.

6. A tudásalapú szervezeti működés jellemzői a vizsgált KKV szervezetekben

A következőkben először az új tudás szerepét vizsgálom, amely a tudás szervezeti szintű kezelésének kiindulópontja. Kitérek a menedzsment tudásorientációjának – a vállalati célokban, a szervezeti működésben, valamint a tudás menedzselésében való – megvalósulási formáira. Ezen belül a vizsgálatba bevont vállalkozások tudásintenzitásának néhány összefüggését tekintem át, majd megvizsgálom a képzési politika és a tudásmegosztás sajátosságait, esetleges összefüggéseit és befolyásoló tényezőit, kitérve ezek szervezeti és egyéni meghatározottságára.

6.1. Az új tudás szervezeti szintű kezelése

A vizsgált vállalatok menedzsmentje – egymástól kissé eltérő arányban – fontosnak ítéli az új tudás vállalati versenyképességben betöltött szerepét. Ezt mutatja a következő tényezők megvalósítási megvalósításának „mélységének” (intenzitásának) és a megvalósítás eredményességének az összevetése:

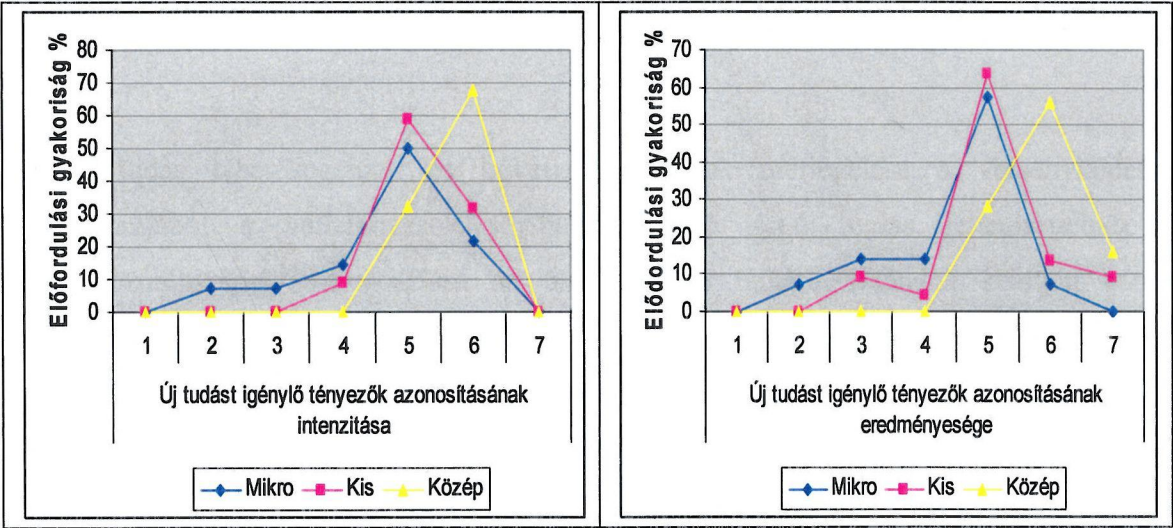
- > a versenyképes új tudás létrehozását igénylő műszaki és gazdasági tényezők azonosítása és ismerete;
- > a versenyképes új tudás tartalmának meghatározása és a vállalati szintű létrehozás feltételeinek megteremtése;
- > és az új tudás lehetőségeinek és következményeinek mérlegelése a versenyképesség szempontjából.

Az új tudás tényezőinek⁷⁸ intenzitás- és eredményesség-megoszlás SPSS táblázatait tartalmazza a 9. számú melléklet, a soron következő elemzés ezek alapján történt.

⁷⁸ Lásd az Egyéni kérdőív 9. pontját.

A válaszok alapján látható, hogy az említett tényezők mindegyike hétfokozatú Likert-skálán) – 4,85 és 5,30 közötti átlagértéket (mean) kapott. A legmagasabb 7-es pontértéket egyik vállalkozástípusban sem választották. Az új tudást igénylő tényezők azonosításának intenzitásában a középvállalkozások járnak az élen: a 6. fokozat 68 %-ban és az 5. fokozat 32 %-ban választották a megkérdezettek. A kisvállalkozásoknál 4-6 pontérték között volt a szórás (variance), legjellemzőbb skálaérték az 5-ös (59%). Szélsőséges értékek (2-6 pontok közötti) jelennek meg a mikrovállalkozások esetében annak ellenére, hogy e vállalkozások többsége erős, illetve közepesen magas tudásintenzitású tevékenységet végez. Habár e körben is domináns az 5-ös pontérték, az új tudás létrehozását igénylő műszaki és gazdasági tényezők ismeretének hiányosságaira utalnak a 2-4 közötti pontértékek (28%). E tényező megvalósításának eredményessége hasonló tendenciát mutat a középvállalkozások esetében. Az új tudást igénylő tényezők azonosításának⁷⁹ – vállalati méret szerinti – megoszlását az 6.1. ábra mutatja.

**6.1. ábra: Az új tudást igénylő tényezők azonosításának megítélése
a vizsgált KKV-körben**

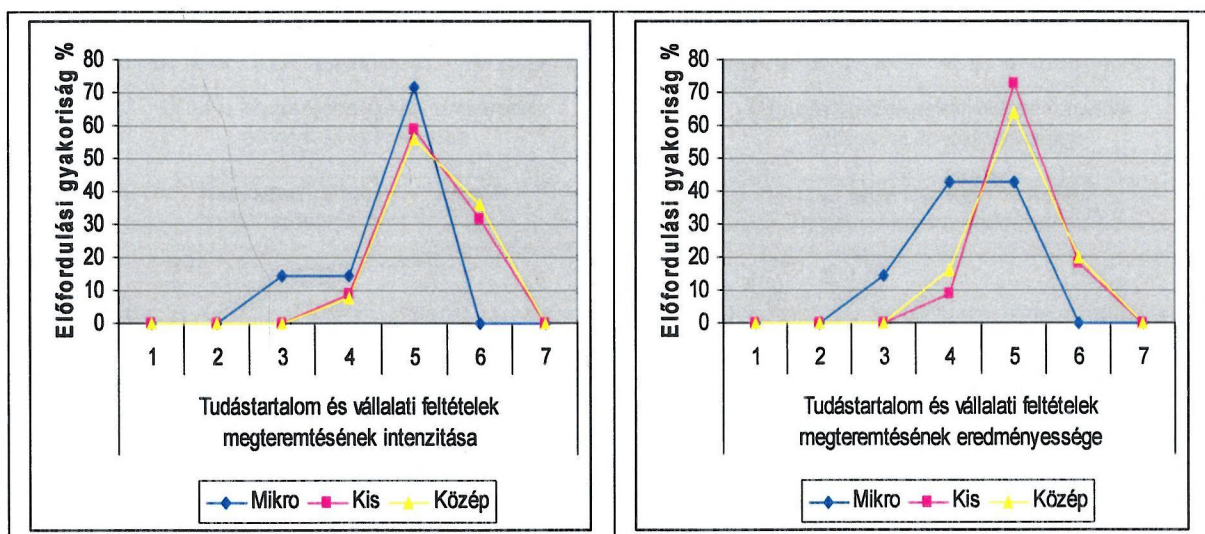


A versenyképes új tudás tartalmának meghatározása és vállalati szintű feltételeinek megteremtése mindhárom vállalkozástípusban alacsonyabb átlag-pontértéket kapott. Az intenzitás és az eredményesség egyértelműen lejjebb csúszik a középvállalkozásoknál (4-es pontérték 8 és 16 %-os megoszlása). A kisvállalkozások esetében domináns az 5-ös pontérték (intenzitása 59%, eredményessége 72%), amely mögött a beszállítói kapcsolatokból származó külső segítség (know-how, HR támogatás) áll.

⁷⁹ Lásd az Egyéni kérdőív 9. pontjának A) részét.

A megvalósítás eredményességével leginkább a mikrovállalkozásoknak vannak gondjai, ez a tényező közel 60%-ban kapott 3 és 4 közötti pontértéket. A versenyképes új tudás tartalmának meghatározása és vállalati szintű feltételeinek⁸⁰ megoszlását az 6.2. ábra mutatja.

**6.2. ábra: Az új tudástartalom és vállalati feltételeinek megítélése
a vizsgált KKV-körben**



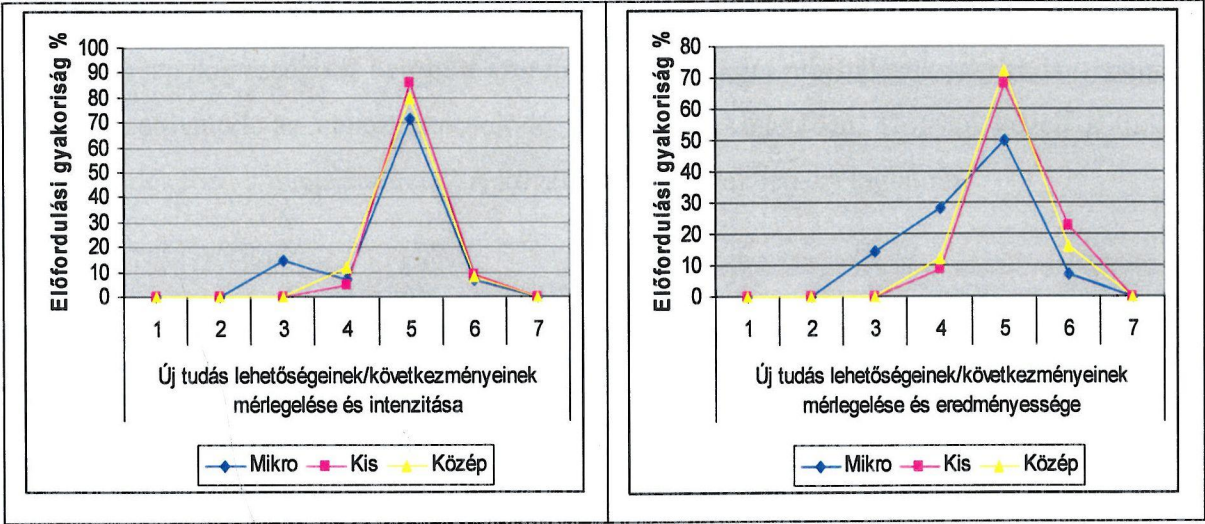
Az új tudás lehetőségeinek és következményeinek mérlegelése a versenyképesség szempontjából a vállalkozások jövőképre utal. Az új tudás lehetőségeinek és következményeinek⁸¹ megoszlása az 6.3. ábrában látható. Szándék szintjén azonos platformon állnak, intenzitásban pedig nagyon közeliek az egymáshoz tendáló értékek (5-ös pontnál 71-80% közöttiek); a megvalósítás szintjén azonban a mikrovállalkozások szkeptikusabbak mint a kis- és középvállalkozások (eredményesség 3-4 pontértékekre adott összesen 42 %). A borúlátás mögött megjelenik a piaci lehetőségek korlátozott ismerete, valamint a jövőbeni új piaci szereplők felbukkanásából és az előre nem látható fejlesztési irányokból fakadó aggodalom.

A versenyképesség szempontjából kritikus tényezőnek tartja a válaszadók 62,3%-a a versenyképes új tudás tartalmának meghatározását és vállalati szintű feltételeinek megteremtését. A versenyképesség szempontjából kritikus tényezőkre vonatkozó SPSS értékeket a 10. számú melléklet tartalmazza.

⁸⁰ Lásd az Egyéni kérdőív 9. pontjának B) részét.

⁸¹ Lásd az Egyéni kérdőív 9. pontjának C) részét.

6.3. ábra: Az új tudás lehetőségeinek és következményeinek megítélése a vizsgált KKV-körben



Az új tudás létrehozásával kapcsolatos hármas feladat: az azonosítás, a feltételteremtés és a eredménymérlegelés tényezőinek korrelációját (lásd 6.1. táblázatban)

6.1. táblázat: Az új tudás tényezőinek korrelációja az SPSS-program alkalmazásával

			Tudás-tényező		Tudás-feltétel teremtés		Tudás-eredmény mérlegelés	
			Intenzitás	Mélység	Intenzitás	Mélység	Intenzitás	Mélység
Tudás tényező	Intenzitás	P-korr.	1	,818**	,363**	,489**	,198	,245
		Szign.		,000	,004	,000	,127	,057
	Mélység	P-korr.	,818**	1	,442**	,469**	,089	,138
		Szign.	,000		,000	,000	,494	,290
Tudás feltétel teremtés	Intenzitás	P-korr.	,363**	,442**	1	,778**	,367**	,438**
		Szign.	,004	,000		,000	,004	,000
	Mélység	P-korr.	,489**	,469**	,778**	1	,441**	,458**
		Szign.	,000	,000	,000		,000	,000
Tudás- eredmény mérlegelés	Intenzitás	P-korr.	,198	,089	,367**	,441**	1	,816**
		Szign.	,127	,494	,004	,000		,000
	Mélység	P-korr.	,245	,138	,438**	,458**	,816**	1
		Szign.	,057	,290	,000	,000	,000	

Jelölések: P-korr.=Pearson-korreláció, Szign.=szignifikancia
** A korreláció 0,01 szinten szignifikáns. * A korreláció 0,05 szinten szignifikáns.

megvizsgálva érzékelhető, hogy az egyes tényezők szignifikáns kapcsolatban állnak egymással. Eszerint az új tudás létrehozását igénylő műszaki és gazdasági tényezők

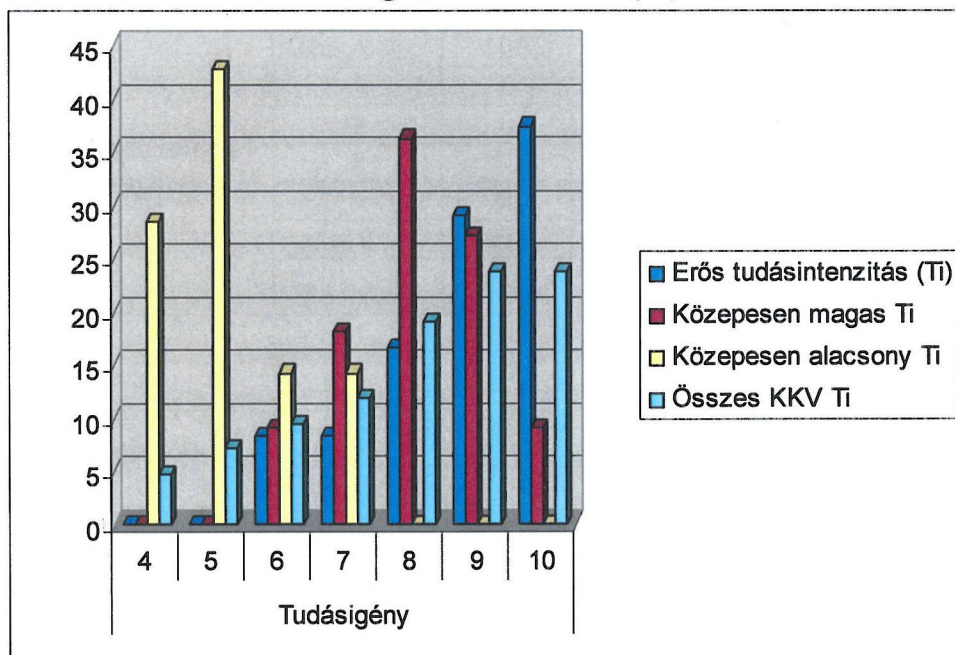
azonosítása, valamint az ezek ismeretanyagának elsajátítását megkönnyítő feltételek megteremtése alapvetően összefügg az új tudás megvalósításának eredményességével.

Adataiból az a következtetés vonható le, hogy a válaszadók tisztában vannak az új tudás versenyképességben betöltött szerepével, bár – saját megítélésük szerint is – vannak bőven tennivalóik az ehhez kapcsolódó feladatok tekintetében. Hogyan kezeli a tudást ennek érdekében a menedzsment? A következő fejezetekben ezt taglalom.

6.2. A vállalkozások tudásintenzitásának néhány összefüggése

A vizsgált szervezetek tudásigényének összevetése a tevékenységi körük tudásintenzitásával⁸² igencsak vegyes képet mutat. A tudásintenzitásnak megfelelő koherens tudásigény értékeket a következő érték-párok mentén vizsgáltam: Erős tudásintenzitás = 9-10-es pontértékű tudásigény, közepesen magas tudásintenzitás = 7-8-as pontértékű tudásigény, közepesen alacsony tudásintenzitás = 5-6-os pontértékű tudásigény, alacsony tudásintenzitás = 3-4 pontértékű tudásigény. E tényezők⁸³ összefüggéseit mutatja a 6.4. ábra.

6.4. ábra: A tudásintenzitás és a tudásigény megoszlása a vizsgált KKV-körben (%)



⁸² Előzményként a tudásintenzitás fogalmának értelmezéséről lásd részletesen az 5.3. fejezetben foglaltakat.

⁸³ Lásd a Szervezeti kérdőív 1. pontját.

A tudásigény vállalati méret szerinti megoszlását⁸⁴ a 6.2. táblázat tartalmazza. Az elemzés ezek összevetése alapján történt.

Jellemző tendencia, hogy a megkérdezett vezetők inkább „felülértékelik” a tudás szerepét a szükséges tudásintenzitáshoz képest. Ennek oka lehet, hogy a válaszadók között magas a cégvezetők (vállalkozástulajdonosok) magas aránya, akiknek igen pozitív önképe, s nagy munkatársaik feléjük irányuló lojális magatartása. Mindenesetre tény, hogy nem koherens a tudásigényre vonatkozó válaszok tudásintenzitás szerinti megoszlása. Ugyanis az erős tudásintenzitású szervezetek válaszadóinak véleménye szerint a vállalkozás tudásigénye 6-10 pontértékek közé esik az 1-10 pontértékű skálán.

6.2. táblázat: A tudásintenzitás és a szervezeti tudásigény megoszlása vállalati méret szerint (%)

Tudásintenzitás	Tudásigény	Vállalati méret			Részössz.
Erős tudásintenzitás	1-10 skálán	Mikro	Kis	Közép	KKV
	6	22	0	0	8,3
	7	11	11	0	8,3
	8	22	22	0	16,6
	9	22	33	33	29,1
	10	22	33	67	37,5
	Részössz	100	100	100	100
Közepesen magas tudásintenzitás	6	0	0	1	9,0
	7	0	50	0	18,2
	8	40	50	0	36,4
	9	40	0	50	27,3
	10	20	0	0	9,0
	Részössz	100	100	100	100
Közepesen alacsony tudásintenzitás	4	0	20	20	28,6
	5	0	40	50	42,8
	6	0	20	0	14,3
	7	0	20	0	14,2
	Részössz	0	100	100	100

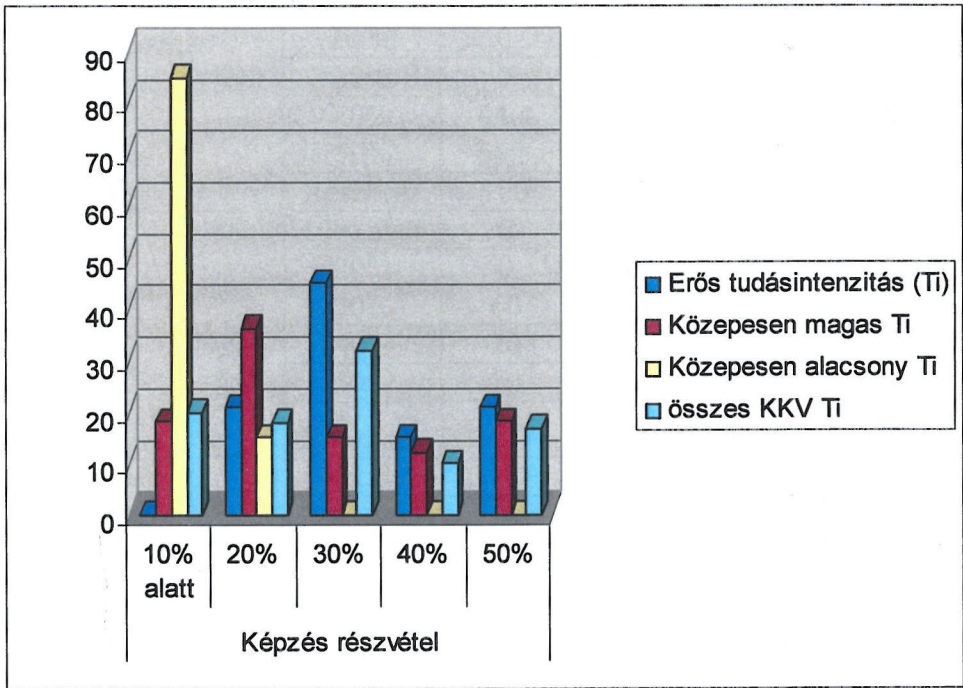
Koherens viszont a középvállalkozások tudásintenzitásának és tudásigényének egymáshoz való viszonya: a válaszadók 67%-a a maximális skálaértéket jelölte, és 33%-a a 9-es pontértéket. Legszélsőségesebben az erős tudásintenzitású tevékenységet végző mikrovállalkozások válaszadói jelölték a szervezet tudásigényét: 66%-ban alacsonyabb értéket jelöltek (6-8 pontértékek között) és 44%-ban a koherens szintet (9-10 pontérték).

⁸⁴ Lásd a Szervezeti kérdőív 1. és 16. pontjait.

A közepesen magas tudásintenzitású szervezeteknél – a koherens szint a 7-es és 8-as tudásigény pontérték – pedig túlprezentált a mikrovállalkozások tudásigénye (a válaszadók 60%-a 9-10 közötti értéket adott). A közepesen alacsony tudásintenzitású szervezeteknél a tudásigény szóródása hasonlóan alakul az erős tudásintenzitású vállalati körhöz. Az ide tartozó (közepesen alacsony) tudásintenzitású vállalkozások esetében – ahol a koherens tudásigény pontértéke 5-6 – pedig a kisvállalkozások ítélik magasabbnak a szervezeti tudásigényt (a válaszadók 20%-a jelölt ennél magasabb pontértéket). Alacsony tudásintenzitású vállalkozás nincs a válaszadók között.

A képzési részvétel alakulása viszont a vállalkozás tudásintenzitáshoz igazodik, ezért a két tényező szignifikánsan összefügg egymással: azaz erős tudásintenzitás esetén ennek értéke 0,004, közepesen magas tudásintenzitás esetében pedig 0,001. Ennek alapján megállapítható, hogy az erős tudásintenzitású szervezeteknél a domináns képzésben való részvételi gyakoriság a legmagasabb (domináns érték 30%-os részvételi arányt mutat), és a közepesen alacsony tudásintenzitás esetén a legalacsonyabb (10 % alatti). A tudásintenzitás és a képzési részvétel megoszlása⁸⁵ látható a 6.5. ábrán.

6.5. ábra: A tudásintenzitás és a képzési részvétel megoszlása a vizsgált KKV-körben (%)



A teljes képhez azonban az is hozzátartozik, hogy a vizsgált mikrovállalkozások többsége erős tudásintenzitású, ezért a rájuk vetített érték torzítja az eredményeket. Hiszen ha egy 2

⁸⁵ Lásd a Szervezeti kérdőív 1. és 17. pontjait.

fős mikrovállalkozás egyik munkatársa jár valamilyen külső képzésre, ez szervezeti szinten már az alkalmazottak 50%-a, és ez nem feltétlenül egyenértékű a többfős vállalkozások 50%-os részvételével.

A statisztikai átlag mellett érdemes egy pillantást vetni a képzésben való részvételre a vállalati méretek szerint. A képzési részvétel előfordulási gyakoriságát tekinti át a tudásintenzitás és a vállalati méretek alapján⁸⁶ a 6.3. táblázat. Az adatokból kiolvasható, hogy az erős tudásintenzitású kis- és középvállalkozások felénél minden harmadik munkatárs évente valamilyen külső vagy belső képzésben részesül. Minél inkább csökken a tudásintenzitás, annál alacsonyabb az egyes vállalati méretkategóriákban a képzési részvétel aránya. A hazai vállalkozások átlagos létszámát⁸⁷ tekintve tehát megállapítható, hogy minden erős és közepesen magas tudásintenzitású vállalkozásnál a munkatársak harmada részt vesz valamilyen képzési programban.

**6.3. táblázat: A képzési részvétel megoszlása
a tudásintenzitás és a vállalati méret szerint (%)**

	Képzési részvétel	Vállalati méret			Részössz
		Mikro	Kis	Közép	
Erős tudásintenzitás	10% alatt	0	0	0	0
	20 %	0	22,2	33,3	16,6
	30%	0	55,5	50	33,3
	40%	44,4	11,1	16,6	25,0
	50%	55,5	11,1	0	25,0
	Részössz	100	100	100	100
Közepesen magas tudásintenzitás	10% alatt	0	0	0	0
	20%	0	40	50	25,0
	30%	60	60	50	58,3
	40%	20	0	0	8,3
	50%	20	0	0	8,3
	Részössz	100	100	100	100
Közepesen alacsony tudásintenzitás	10% alatt	0	100	100	100
	Részössz	0	100	100	100

⁸⁶ Lásd a Szervezeti kérdőív 1., 4. és 17. pontjait. A kapott adatok – összehasonlítva az előző 6.5. ábrán látható értékekkel – részben eltérnek az abban foglaltaktól, ennek oka a harmadik elemként beemelt elemzési szempont: a vállalati nagyság szerinti megoszlás.

⁸⁷ Lásd az 5.1. táblázat adatait a működő vállalkozások megoszlásáról nagyságkategóriák szerint Magyarországon és az Európai Unióban (%), a magyar átlag vállalkozásonként 4 fő.

Az új tudást azonban nemcsak szervezett képzési programokon való részvétellel szerzik meg a vizsgált vállalkozásokban, hanem vásárlással (például speciális tudással rendelkező alvállalkozóktól való beszerzéssel), közös fejlesztésekkel (például partneri kooperációk), know-how vételekkel (például beszállító közreműködésével), valamint az új tudás önálló kifejlesztésével (például saját innovációkkal) is. A külső partnerek számának a tudásintenzitáshoz viszonyított alakulását⁸⁸ a 6.4. táblázat tartalmazza.

**6.4. táblázat: A tudásintenzitás és a külső partnerek megoszlása
a vizsgált KKV-körben (%)**

Tudásintenzitás (Ti)	Külső partner	Vállalati méret			Összes
		Mikro	Kis	Közép	
Erős Ti	nincs	66,6	0	0	25
	1-5	33,3	100	50	62,5
	6-10	0	0	33,3	8,3
	11-20	0	0	16,6	4,2
	Részössz	100	100	100	100
Közepesen magas Ti	nincs	60	0	0	27,3
	1-5	40	50	50	45,5
	6-10	0	50	50	27,3
	Részössz	100	100	100	100
Közepesen alacsony Ti	1-5	0	100	0	71,4
	6-10	0	0	50	14,3
	11-20	0	0	50	14,3
	Részössz	100	100	100	100

A nemzetközi kooperáció problémaköre – mint tudásintenzív működéstől függő tudásforrás – több dimenzióban is felmerült az interjúk során. A piaci jelenlét növelésének módszerei között említik a válaszadók a stratégiai szövetségek működését, a külföldi vállalkozás alapításának lehetőségét és a vállalatfelvásárlást.

A vizsgált üzletágak középvállalkozásaiban (jellemzően az autógyártás, elektronika, információtechnológia, gyógyszeripar és tanácsadás területén) esetenként stratégiai szövetségek működnek. A stratégiai szövetség saját gyakorlatukban azt jelenti, hogy közösen megfogalmazott piaci, innovációs célok érdekében, olyan természetű együttműködés van a vállalatok között, amelyből mindenki ki tudja venni a maga hasznát, és beteszi a maga komparatív előnyét. Számukra ez a stratégiai szövetség azzal az előnnyel

⁸⁸ Lásd a Szervezeti kérdőív 1. és 4. pontjait.

jár, hogy a partnernek olyan piaci ereje van az adott országban, amit a másik fél egyelőre nem tud elérni. Problémaként jelenik meg, hogy a *stratégiai partnert is csak megfelelő termék/szolgáltatási háttér birtokában* lehet találni. A partner szerepvállalásában az egyéni érdek ugyanis abban van, hogy megtakarít bizonyos innovációs erőfeszítéseket, *készen kapja a partner tudásintenzív termék/szolgáltatás választékát*.

Jelentős piaci befolyást adhat az EU-normák szerint hitelképes magyar KKV-k számára a külföldi vállalatalapítás. Ennek két formáját említették a válaszadók: a ténylegesen külföldön való működésre szánt vállalatalapításokat és a kedvezőbb adózás szempontjából megvalósuló formális vállalatalapításokat. A ténylegesen külföldön működő vállalatok létrehozásáról forráshiány miatt eleve lemondanak a megkérdezett menedzserek. Ennek akkor van értelme véleményük szerint, ha akkora beruházási tőke mobilizására van lehetőség, amely elégséges az aktív piaci jelenlét megszervezéséhez és a piaci akciók lebonyolításához. A formális vállalatok alapítását – az off shore cégeken keresztül – elképzelhetőnek tartják, sőt valós gyakorlatnak tekintik – másokra tekintve.

A harmadik módszer, ami a magyar nagyvállalatoknál⁸⁹ már valóság, de a KKV-k számára egyelőre szintén illuzórikusnak tűnik: a vállalatfelvásárlás. Ennek kétségtelen előnye, hogy készen lehet kapni azt a piaci hálózatot, aminek a felépítése egy saját vállalat létrehozásával sok nehézséggel jár. A kutatás során megfogalmaztak ebbe az irányba (vállalatalapítás, vállalatfelvásárlás) mutató hosszú távú vezetői elképzeléseket a kis- és középvállalatok vezetői (gyógyszeripar, informatika, tanácsadás), de *a hazai gyakorlatban jellemzően egy külföldi nagy stratégiai szövetséges holdudvarába tartozó KKV működés dominál (autógyártás, elektronika, információtechnológia)*. Ennek sajátos formája a leányvállalati működés. A KKV megkülönböztető képességét jelzi az, *ha az integrátor vállalat bevonja saját fejlesztéseibe a beszállító, illetve leányvállalatok munkatársait*, így kibővülnek számukra az *új tudáshoz jutás* keretei. Viszonylag kis esélye van egy hazai kis- és középvállalkozásnak egy multinacionális szervezethez való tartós idejű bedolgozásra, különböző alkalmazások kifejlesztésére az erősödő konkurencia (elsősorban közép-kelet-európai és ázsiai) miatt.

A magyar KKV-k szereplői *éles versenyhelyzetben vannak, mégsem kooperálnak egymással nemzetközi piacokon sem*. Ez egyéni és szervezeti szinten elszigetelődésükhöz vezet, *háttérbe szorítva a szervezetek közötti együttműködések tudáshálózatként való működésének előnyeit*. A nemzetközi munkamegosztás kiemelten preferálja a globális

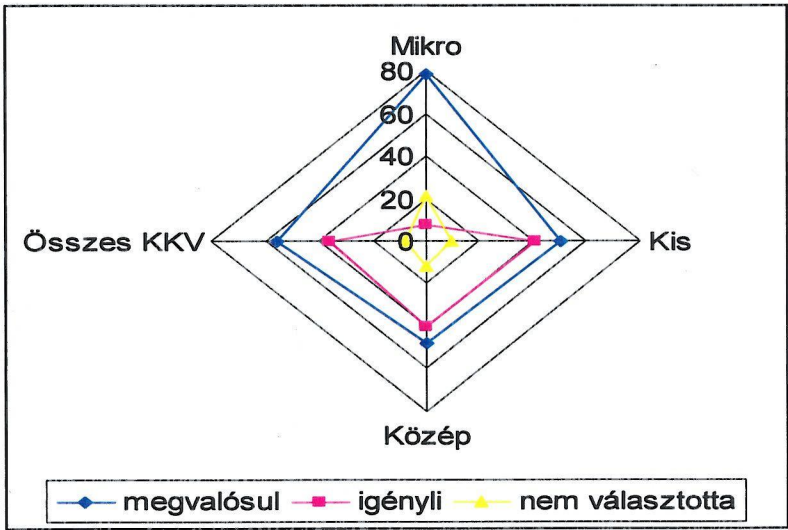
⁸⁹ A MOL ZRt. romániai felvásárlásait, és az OTP ZRt. bulgáriai, horvát és szerb jelenlétét említették az interjúk során.

gondolkodást, a kreatív látásmódot és új tanulási tartalmak megfogalmazásának és elsajátításának képességét. Ez nem jellemző a hazai vizsgált KKV-k közös projektjeiben, ahol inkább a *saját tudásukat visszatartó versenytársként* viselkednek, mint együttműködő félként.

6.3. Képzési politika

A tudásalapú vállalatok versenyképességét alapvetően befolyásolja a menedzsment tudás iránti elkötelezettsége. A menedzsment tudásorientációja a vállalati célokban és a tudás menedzselésében (képzési politikában és tudásmegosztásban) testesül meg. A felsővezetői támogatás és a tudás iránti elköteleződés⁹⁰ megoszlását illusztrálja a 6.6. ábra.

6.6. ábra: A felsővezetői támogatás és tudás iránti elkötelezettség megoszlása a vizsgált KKV-körben (%)



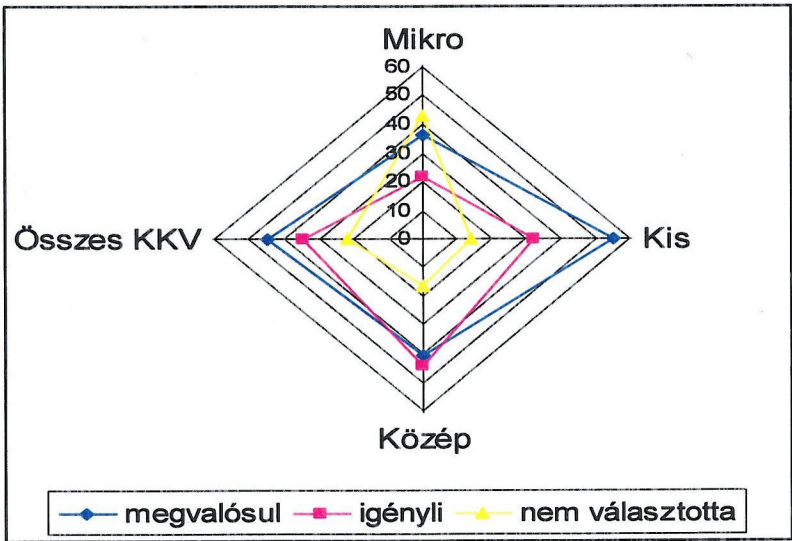
Tehát minden második válaszadó szerint ez már megvalósult. A mikrovállalkozások tulajdonos vezetőinek nagy személyes elkötelezettségét jelzik a válaszok (78%). A nem vezető munkatársak válaszaiban viszont megjelenik a nagyobb felsővezetői támogatás és a formai kereteken túlmenő vezetői elkötelezettség igénye (mindkettő 40% körüli előfordulással). A munkatársak határozott igénye az olyan hozzáértő és hiteles vezetői magatartás, amely segíti a tudás érvényesülését.

⁹⁰ Lásd az Egyéni kérdőív 14. pontjában lévő táblázat utolsó sorát.

Interjúrészlet: „A cégvezető régebben évente, félévente bekérte a véleményeket pár oldalban az emberektől, hogyan gondolkodnak magukról, a cégről és a saját kisebb csapatukról. Régebben ezt személyesen átbeszéltük. Ez jó volt, mert alkalmat adott arra, hogy saját személyes dolgokat is szóba hozzassunk. Mostanra már a közvetlen vezetők vették át ezt a szerepet.” (egy gyógyszeripari közép vállalkozás munkatársa)

A vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás⁹¹ megoszlása a 6.7. ábrán látható. A válaszadók szerint a menedzsment kevésbé tartja fontosnak a vállalati célokra és a stratégiára vonatkozó tájékoztatást. A szervezetek közel felében – függetlenül a vállalati mérettől – erre nem kerül sor. Leginkább a közép vállalkozásokban igénylik ezt a tájékoztatást (44%). Minden második mikrovállalkozás vezetője viszont egyáltalán nem jelölte meg a megvalósulását, pedig többségük nem egyszemélyes vállalkozás. Egymásnak részben ellentmond a menedzsment tudás iránti elkötelezettsége (illetve ennek hangoztatása a válaszadó vezetők részéről), és vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás megvalósulása – különösen a mikrovállalkozások gyakorlatában.

6.7. ábra: A vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás megoszlása a vizsgált KKV-körben (%)



A menedzsment tudás iránti elkötelezettsége és a célokra, valamint stratégiára vonatkozó tájékoztatás hatással van a tudásmenedzselés folyamataira, ezen belül a képzési politika és a tudásmegosztás kapcsolatára. Ezt a későbbiekben – a képzési politika és a tudásmegosztás kapcsolatát tárgyaló fejezetben – részletesen taglalom.

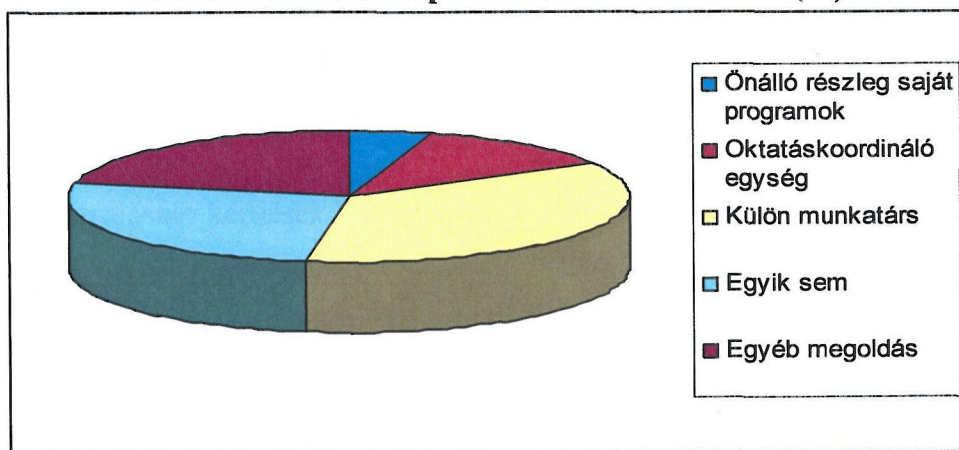
⁹¹ Lásd az Egyéni kérdőív 14. pontjában lévő táblázat utolsó előtti sorát.

A humán erőforrás (HR) menedzselésének színvonalát jelzi az is, hogy miként tesznek eleget a HR-fejlesztési feladatoknak, milyen a képzés szervezettsége, mérik-e a képzés hatékonyságát és mennyire látja mindezt a menedzsment.

A szervezetek mérete jelentősen befolyásolja a képzési feladatok erőforrásait. A középvállalkozások mindegyikében delegált feladat a HR-tevékenység. Ezeknél saját programokkal rendelkező önálló részlegek (70%), vagy ezzel megbízott munkatársak (30%) végzik az oktatással kapcsolatos feladatokat. A kisvállalkozások is külön munkatársat alkalmaznak (55,5%) vagy más beosztással rendelkező vezető (például a cégtulajdonos) látja el a feladatokat (33,5%). Kevés esetben nem kerül tehát sor egyikre sem (11,1%). A mikrovállalkozásokban ez a tevékenység háttérbe szorul: ha az érintett fél nem kezdeményezi (64,3%) vagy a cégtulajdonos nem foglalkozik vele (21,4%), akkor ritkán fordul elő, hogy egy munkatárs látná el a képzés-szervezési feladatokat (14,3 %). Ezt az alacsony létszámmal indokolják a válaszadók.

A HR szerepét⁹² mutatja a vizsgált összes KKV körében a 6.8. ábra.

6.8. ábra: A HR szerepe összevont KKV-körben (%)



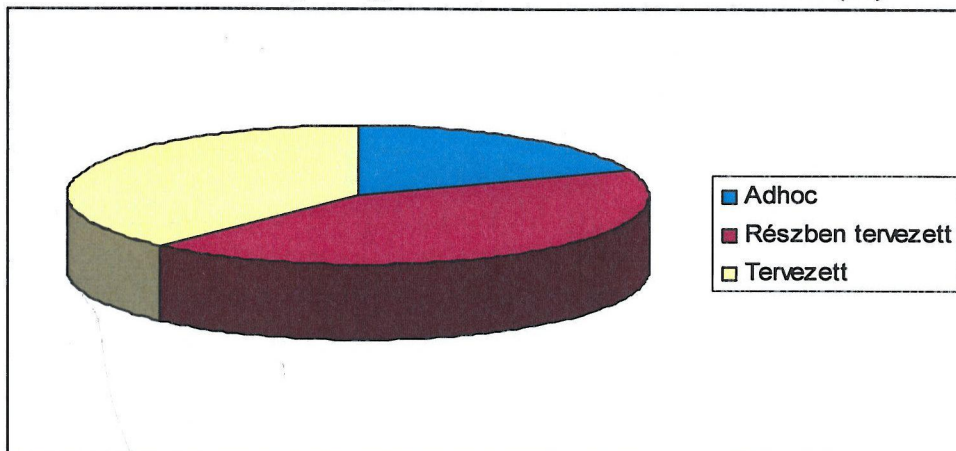
A vizsgált KKV-k képzési gyakorlata⁹³ a középvállalkozások esetében 60%-ban tervezett és 40%-ban csak részben tervezett. A kisvállalkozások 28%-ánál bevallottan ad hoc jellegű, 72%-ánál tervezett vagy részben tervezett. A mikrovállalkozásoknak

⁹² Lásd a Szervezeti kérdőív 9. pontját.

⁹³ Lásd a Szervezeti kérdőív 10. pontját.

mindössze 21%-a nyilatkozott úgy, hogy ad hoc⁹⁴ jellegű a képzés. A képzési gyakorlat megoszlását mutatja a 6.9. ábra.

6.9. ábra: A képzési gyakorlat összevont KKV-körben (%)



A munkatársak képzésére kiszervezéssel, iskolarendszerben vagy más oktatási vállalkozások bevonásával kerül sor a vizsgált KKV-kör 62%-ában. Mindhárom vállalati típusban előfordul a saját szakember (vezető) által irányított szakmai képzés főként mint speciális szaktudásra való és személyre szabott felkészítés (összesen 28,5 %, szórás 21 és 40% közötti előfordulási gyakorisággal a középvállalkozások javára). Iskolarendszerben (szakképzés, felsőoktatás, egyéb posztgraduális képzés) valósul meg az összes képzés 9,5 %-a.

A megvalósuló képzések hatékonyságát⁹⁵ nem mérik a mikrovállalkozások felénél és a kisvállalkozások 22,2 %-ában. Cselekvési terv (konkrét gyakorlati alkalmazás) vagy tényszerű adatok⁹⁶ alapján mért teljesítmény (hozam, megtérülés, nyereség, ROI) segítségével csak elvétve mérik (előbbire a kisvállalkozások 5,5%-ában, utóbbira a középvállalkozások 10%-ában kerül sor, ami mindössze egy-egy céget jelent). Leggyakrabban alkalmazott hatékonyságmérő megoldás a vezetői megfigyelés (összesen

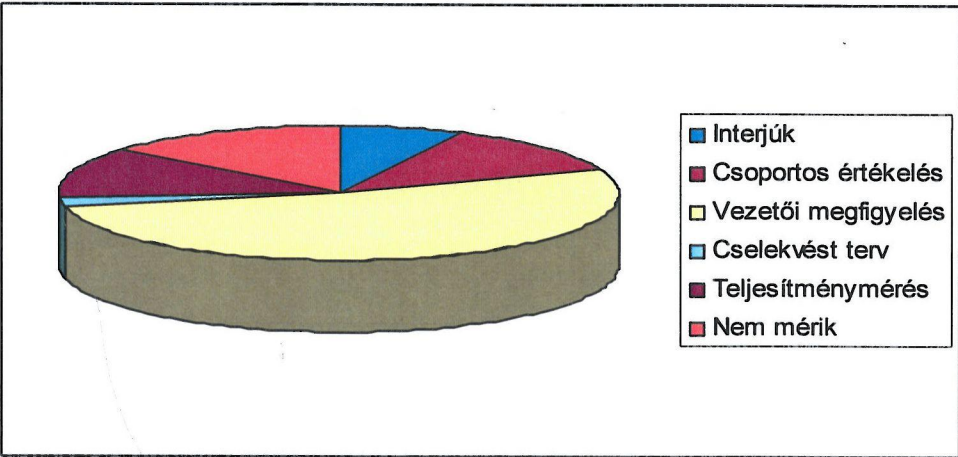
⁹⁴ A kisvállalkozásokénál alacsonyabb előfordulási gyakoriság annak is tulajdonítható, hogy a mikrovállalkozások esetében a vállalkozástulajdonosok vettek részt a felmérésben, míg a kisvállalkozásokban a legtöbb esetben volt még 1-1 más munkatárs a válaszadók között.

⁹⁵ A képzések hatékonyságára vonatkozó mérészetodikai részek Phillips, P. P. tudásmenedzsereknek szóló szakkönyve alapján lett összeállítva (Phillips, P. P. 2000).

⁹⁶ Lásd a 13. számú mellékletben a vállalatok gazdálkodásának és a tudás hatékonyságának elemzésére használható néhány mutatót.

52,3%). Ezen kívül előfordul még csoportos értékelés (12%), valamint a megkérdezés (7,1%). A képzési hatékonyság értékelésének⁹⁷ megoszlása látható a 6.10. ábrán.

6.10. ábra: Képzési hatékonyság értékelése összevont KKV-körben (%)



A képzési eredmények alkalmazását⁹⁸ eltérő szinteken méri a vizsgálatba bevont KKV-k körében. A résztvevőknek a képzéssel való elégedettségét és a tanultak felhasználást méri a válaszadó szervezetek 35,7%-ában, a képzés eredményének munkaköri alkalmazását és a képzésben résztvevők magatartásában bekövetkezett változásokat azok 38%-ában, a képzés üzleti eredményekbe való beépülését (teljesítmény, minőség, elégedett ügyfelek) pedig azok 26,1%-ában.

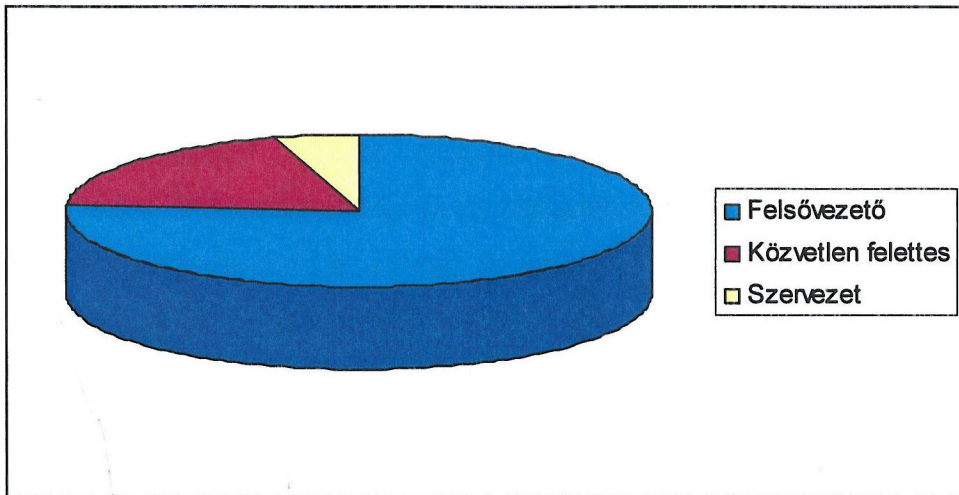
A képzésértékelést a felsővezetők (vállalkozástulajdonosok) végzik, illetve a kis- és középvállalkozások esetében tájékoztatják őket (76,1%). A középvállalkozások gyakorlatában fordul elő a közvetlen felettesek (19%), valamint a szervezet egészét érintő tájékoztatás (4,7%). A képzésértékelési tájékoztatás „célszemélyeinek” összetételét⁹⁹ szemlélteti a 6.11. ábra kördiagramja.

⁹⁷ Lásd a Szervezeti kérdőív 12. pontját.

⁹⁸ Lásd a Szervezeti kérdőív 13. pontját.

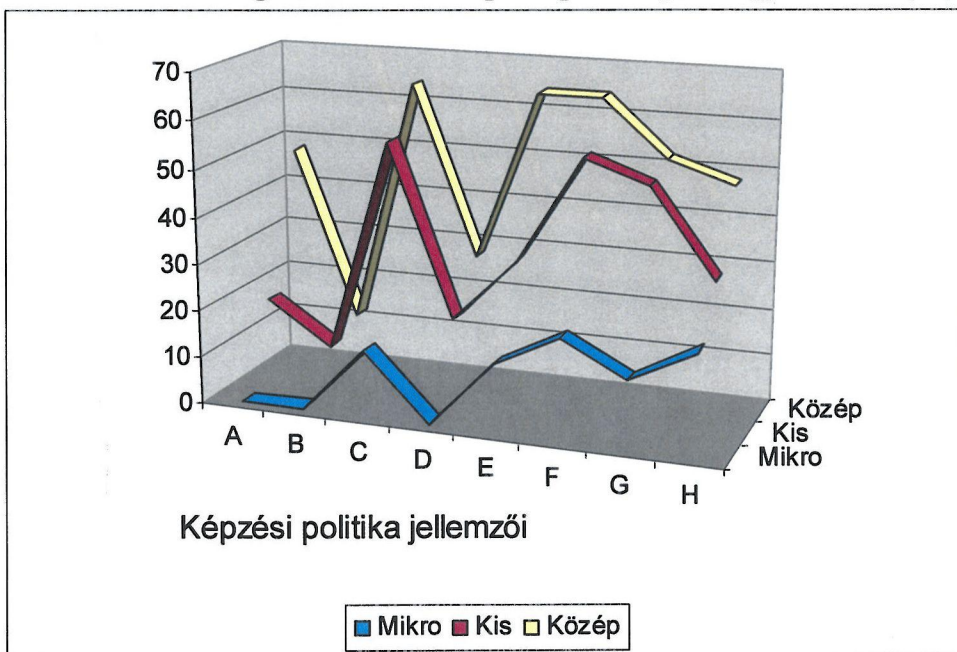
⁹⁹ Lásd a Szervezeti kérdőív 14. pontját.

6.11. ábra: Képzéértékelési tájékoztatás összevont KKV-körben (%)



A képzési politika szervezeti formáiról a következők számbavétele ad képet: (A) Saját munkatársak fejlesztésével foglalkozó önálló személy/szervezeti egység, (B) Oktatási és fejlesztési tanácsadás, (C) Munkaköröknek megfelelő technikai és szakmai oktatás, (D) Vezetőképzési program, (E) Iskolarendszerű képzés, (F) Iskolarendszeren kívüli képzés, (G) Részbeni tanulmányi támogatás és (H) Tanulmányi szerződés teljes költségtérítéssel. A szervezeti formák gyakoriságát¹⁰⁰ mutatja a vállalati méretkategóriák szerint a 6.12. ábra.

6.12. ábra: A vizsgált KKV-kör képzési politikájának gyakorlata (%)

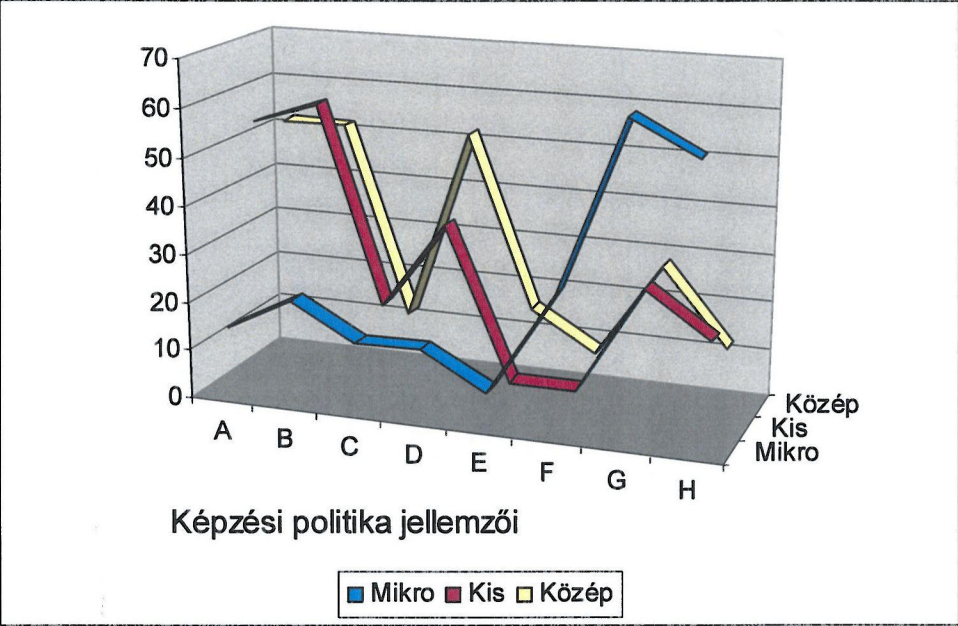


¹⁰⁰ Lásd az Egyéni kérdőív 14. táblázatának egyes sorait.

A mikrovállalkozások gyakorlatában összesen öt formát alkalmaznak, legjellemzőbb az iskolarendszeren kívüli képzés és a teljes oktatási költségértékesítéses forma (mindkettő 21,4%). A kis- és középvállalkozásoknál mindegyik forma szerepel, de igen eltérő előfordulási gyakorisággal. Minden második kisvállalkozásban van munkaköröknek megfelelő technikai és szakmai oktatás és iskolarendszeren kívüli képzésen való részvétel (55%). A középvállalkozásoknál az oktatási és fejlesztési tanácsadás kivételével (12%) az összes forma 48% és 64% közötti gyakorisággal fordul elő.

A megkérdezettek közül a mikrovállalkozásoknál szívesen látnák (vagyis igényelnék) mind a munkahelyen, mind a külső képzésben a nagyobb költségértékesítést, akár pályázati forrásból (57% és 64% közötti értékek). A kisvállalkozásokban a leginkább igényelt formák közé tartozik a munkatársak fejlesztésével foglalkozó önálló személy/szervezeti egység és a személyre szabott oktatási fejlesztési tanácsadás létrehozása (54% és 59% közötti értékek). A középvállalkozásoknál e két tényező mellé felsorakozik a vezetőképzési program (mindhárom 52%-ot kapott). A KKV szervezetekben igényelt képzéstámogatási formák fontosságának megítélését¹⁰¹ érzékelteti a 6.13. ábra.

6.13. ábra: Igényelt képzéstámogatási formák a vizsgált KKV-körben (%)



¹⁰¹ Lásd az Egyéni kérdőív 14. táblázatának egyes sorait.

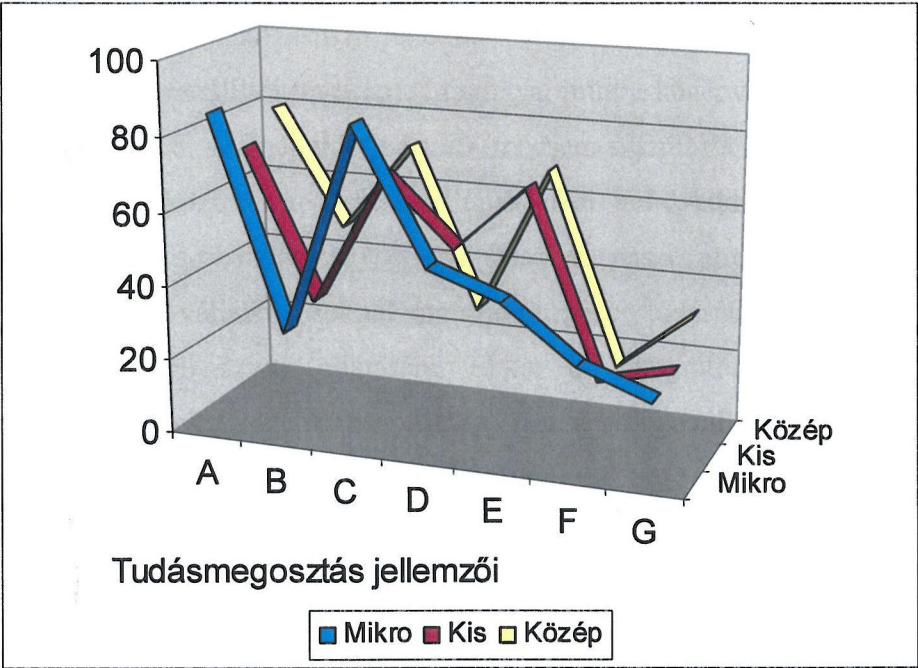
A mikrovállalkozások válaszadói nem tartották fontosnak¹⁰² az oktatási és fejlesztési feladatok delegálását, a munkaköröknek megfelelő szakmai és technikai oktatást, a vezetőképzést, valamint az iskolarendszerű képzést (71% és 85% közötti megoszlás). Legkevésbé fontosnak a kisvállalkozásokban az iskolarendszerű képzést (63%), és a középvállalkozásokban pedig a teljes költségterítést (40%) tartották a megkérdezettek.

6.4. Tudásmegosztás

A tudásmegosztást döntően a következő tényezők befolyásolják: (A) Projektmunka; (B) Együttműködés külső partnerrel; (C) Személyes tudásmegosztás; (D), Közös problémamegoldó fórumok cégen belül más területen dolgozókkal; (E) Rendszeres projektbeszámolók; (F) Szakmai rendezvények, konferenciák és (G) Együttműködést támogató belső tréningek.

A tudásmegosztási gyakorlatot¹⁰³ érzékelteti a 6.14. ábra.

6.14. ábra: A vizsgált KKV-kör tudásmegosztási gyakorlata (%)



¹⁰² Lehetséges okok: a cégtulajdonos – mint válaszadó – saját szemszögéből nem tartotta szükségesnek és/vagy lehetségesnek a megvalósítását, érdektelenségből fakadó okok, eleve részesülnek benne, stb.

¹⁰³ Lásd az Egyéni kérdőív 14. táblázatának egyes sorait.

Eszerint a meghatározó sajátosságok közé tartozik a projektben megvalósuló tudásmegosztás, amely mindhárom vállalati típusban 72-85 %-ban jön létre. A személyes négy szemközti (face to face) interakciók a mikrovállalkozásokban valamivel gyakoribbak (86%) mint a kis- és középvállalkozásokban (68 és 72 % között). Domináns magatartás a tudásmegosztásban a kölcsönösségre való törekvés: saját tudása megosztásáért cserébe hozzáférhessen mások tudásához. A felek akkor járnak jól, ha a tudás szervezeti szintű kölcsönös megosztása során jön létre a tudás cseréje. Ráadásul a tudáshordozók jó része, szeretet szakmai tekintélyt szerezni, ami nyitottságot követel tőlük. A tudásbirtokosok pedig csak akkor remélhetnek tartósan erős alkupozíciót a szervezeten belül, ha lépést tudnak tartani a fejlődéssel.

A megkérdezettek a külső források között nevezték meg a külső partnerrel megvalósult tudásmegosztást.

Interjúrészlet: „A versenytársainkkal ugyanahhoz az információkhoz férünk hozzá a termékekről, a piacról, a vevőinkről, egymásról. Egy piacon mozgunk minden értelemben, és ugyanazokból az anyagokból élünk. A különbséget nem az teszi, hogy ki mihez fér hozzá, hanem az, hogy ezt ki hogyan képes felhasználni és kivel kell megosztani. Meg kell találni az általános ismereteken túl azt a néhány speciális dolgot, amiben el akarok mélyülni, és az összes többi ilyen jellegű tudást inkább kollégáktól, partnerektől, másoktól kell megszerezni.” (egy informatikai mikrovállalkozás tulajdonosa)

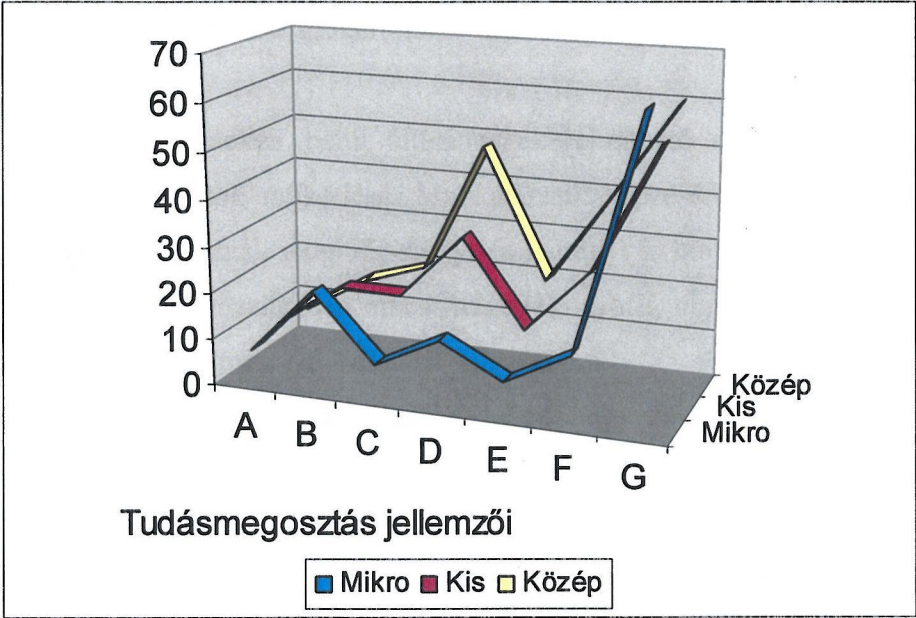
Ez elsősorban a középvállalkozásokra jellemző (48%). Bár a mikro- és kisvállalkozások körében magasabb a beszállítói tevékenység aránya, mint a középvállalkozásoknál (lásd a korábban már említett 8. sz. melléklet adatait), mégsem származik ebből jelentős mértékű új tudásuk (28-31% közötti megoszlás). Ennek okai a következők: a kisebb méretű beszállító KKV-k elsősorban részegység-gyártással és összeszereléssel foglalkoznak és csupán az informatikai vállalkozásoknál van számottevőbb tudásátadás és közös fejlesztés a supportigények hazai szintű ellátására. Ekkor az integrátor nagyvállalatok (ezek elsősorban külföldi érdekeltségűek) beépítik az érintett bolygóvállalatok innovatív ötleteit saját fejlesztéseikbe és a beszállító KKV-k esetenként közös fejlesztési projektben és tudásmegosztó programokban vesznek részt.

Minden második mikro- és kisvállalkozás más területen dolgozó munkatársakkal való közös problémamegoldó fórumokat nevezett meg a tudásmegosztás helyszínéként. Az alacsony munkatársi létszámmal és a közös egzisztenciális érdekekkel indokolják, hogy a krízishelyzetekben mindenki „összeül” a helyzet kezelésére.

A közép vállalkozások a tudásmegosztást tervezetten végzik: meghatározott időszakonként kerül rá sor (ezek rendszeres tapasztalatcserék), illetve szükség szerint ad hoc módon is, ha nagyobb projektmunkáknál „összedolgoznak” az egyes területek szakértői. A kisebb előfordulási arány (28%) mögött tudatosabb tevékenység mutatkozik meg. Ez a szervezettség a rendszeres projektbeszámolók tartásában, a több területen dolgozó nagyobb létszámú kis- és közép vállalkozások gyakorlatában is megfigyelhető (mindkettő 68 %).

Viszonylag ritka a kis- és közép vállalkozásokban a szakmai rendezvények, konferenciák látogatása (16 és 18% között). Pozitív jelenség, hogy a mikrovállalkozások megkérdezett vezetői e formában próbálják pótolni tudásbeli lemaradásukat, miközben ezt használják ki újabb megrendelések szerzésére és további kapcsolatok építésére is (28%). Az együttműködést támogató belső tréningeket minden harmadik közép vállalkozásban dolgozó munkatárs említette meg mint a tudásmegosztás fórumát (32 %). A tudásmegosztás formái iránti igényt¹⁰⁴ illusztrálja a 6.15. ábra.

6.15. ábra: A tudásmegosztás igényelt formái a vizsgált KKV-körben (%)



A vizsgált formák közül mindhárom vállalati típusban kiemelkedik az együttműködési tréningek iránt megmutatkozó igény (54 és 64 % között). A mikro- és kisvállalkozások munkatársai megelégszenek azzal a tudásmegosztási szinttel, ami kialakult. Erre utal a többi forma iránt mutatott alacsony igény szint (4 és 14% között).

¹⁰⁴ Lásd az Egyéni kérdőív 14. táblázatának egyes sorait.

Minden ötödik mikrovállalkozás vezetője viszont szeretne újabb külső partnerrel együttműködni, hogy ezzel erősítse piaci versenyhelyzetét. Minden harmadik kisvállalkozás vezetője szívesen látna cégen belül más szakterületen dolgozók részvételével szervezett közös problémamegoldó fórumokat.

Leghatározottabban a középvállalkozások képviselői fogalmazzák meg a tudásmegosztásra vonatkozó kívánságaikat, amikor a nem saját szakterületükön dolgozó szakértőknek mint tudáshordozóknak a tudását igénylik: minden második középvállalkozás válaszadója nevezte meg erre a közös problémamegoldó fórumok, a szakmai rendezvények, valamint a konferenciák szervezését (48 és 40 % között).

Válaszaik alapján nem igénylik a mikro- és kisvállalkozások vezetői a külső szakmai rendezvények és konferenciák látogatását (57 és 54 % között) és az újabb külső partnerrel való együttműködést (mindkettő 50%). Emögött vagy egy biztos önálló piaccal rendelkező magabiztos vállalati gyakorlat áll, vagy egy kevésbé innovatív szervezeti magatartás, amely beszűküléshez vezet. Mindkét magyarázat szóba jöhet a válaszadó mikro- és kisvállalkozások többségénél.

A középvállalkozások vezetői hatékony módszernek tekintik az informálisan kialakuló – szervezeten belüli szakértőkből álló csoportok (pro-teamek) megerősítését szervezeti segítséggel.

Az egyes szervezeteken belül általánosnak tekinthető a pénzügyi önállósággal rendelkező projektcsoportok működése. Munkatársaik képzésének költségeit is gyakran maguk a projektek határozzák meg. Ez előnyt és hátrányt is hordoz magában, attól függ, hogy kinek az oldaláról nézzük. Ha nincs megfelelő profit, nincs pénzügyi kapacitás az egyes emberek tanulására, mint „előrefutási” lehetőségre.

Ha eléggé elkötelezett a munkatárs, lehet, hogy saját munkájával kapcsolatos tanulási igényével sem akarja a közös büdztét terhelni, inkább lemond a költségesebb formákról, illetve autodidakta módon tanul vagy saját maga fizeti a költségeket.

A spontán módon szerveződő tudásmegosztási formák (mint másoktól való tanulás) megerősödéséhez nemcsak a tapasztalati tudás sajátosságai vezetnek, hanem a szervezet által biztosítandó csoportos képzési fórumoknak a munkatársak igényeihez képest alacsony előfordulási gyakorisága.

A formális tudásmegosztás a már korábban említett dixon-i értelmezés szerinti típusai (Dixon 2000) eltérő gyakorisággal fordulnak elő a vizsgált vállalkozáskategóriákban. Ezek méretkategóriák szerinti megoszlása látható a 6.5. táblázatban.

6.5. táblázat: A tudásmegosztás típusai a vizsgált KKV-körben

	Vállalati méret		
	Mikro	Kis	Közép
Sorozat-jellegű tudásmegosztás	X	X	X
Közeli tudásmegosztás	X	X	X
Távoli tudásmegosztás		X	X
Stratégiai tudásmegosztás			X
Szakértői tudásmegosztás			X

A tipizálás alapja a tudás irányultsága, a tudás jellege, a feladat jellemzői és a tudástranszfer megvalósulási környezete. A vizsgálat tapasztalatai szerint a mikro- és kisvállalkozásokban elsősorban ismétlődő és többnyire rutin-jellegű feladatokat végeznek (nagy részt ezt igényli beszállítói működésük) és kevés azon kisvállalkozások száma, ahol a különböző területen dolgozó projekt-csoportok együttműködésére kerül sor akár szervezeten belüli, akár szervezeten kívüli keretek között.

A tudásmegosztásnak leginkább a középvállalkozások szervezeti környezete kedvez. A szervezeti működés egészét érintő kollektív tudás létrehozásakor (például új üzletág, üzleti partnerkapcsolat kialakításakor) stratégiai szintű bevonás és tudásmegosztás nemcsak elvárt igény, hanem egyre inkább megvalósuló gyakorlat is. Továbbá itt vesznek leginkább igénybe szervezeten kívüli tudásforrásokat (például külső szakértőket, tudáshálózatokat, stratégiai szövetségeket).

6.5. A képzési politika és a tudásmegosztás kapcsolata

A szervezetek képzési politikája és tudásmegosztása különböző formában kapcsolódik össze attól függően, hogy a menedzsment hogyan értelmezi a képzési politika és a tudásmegosztás szerepét vállalatuk versenyképessége szempontjából. E tényezők – az SPSS-programmal végzett – faktoranalízisének eredményét a 14. számú melléklet tartalmazza. A faktoranalízis és a személyes interjúk alapján négy kapcsolati formát lehetett azonosítani. Ezek a következők: „tudást maximalizáló” kapcsolat, „tudást pazarló” kapcsolat, „kiszolgáltatott spontenitítás” kapcsolat és „kétszeresen tudáshiányos”

kapcsolat. A tudás szervezeti szintű kezelését – két dimenzió mentén négy kategóriába való besorolással – összegzem a kutatás tapasztalatai alapján. A tudáskezelés-tipológia két dimenziója: a képzési politika és a tudásmegosztás szervezeti gyakorlata.

A képzési politika mutatja az új tudás megszerzésére irányuló stratégiai célkitűzések képzésekkel való támogatását, a tudásbővítés képzési-oktatási szervezeti feltételeit, eszközeit és támogatásának mértékét.

A tudásmegosztás dimenzió azt fejezi ki, hogy mennyire elérhető a szervezet tagjai számára a szervezetben meglévő tudás és hogyan valósul meg a tudástranszfer.

Mindkét dimenzió mérhetősége – a versenyképesség méréséhez hasonlóan – bizonyára vitatható. Jelen modell egy kísérlet a tudás kezelésének plasztikusabbá tételére. A képzési politika erőssége (alacsony-magas) többé-kevésbé a tudásnak az üzleti stratégiában megtestesülő és a szervezet felé kinyilvánított képzési gyakorlatával írható le. A tudásmegosztás támogatottsága (alacsony-magas) formális eszközökben, folyamatokban, rendszerekben és informális úton (szervezeti magatartás, kultúra, értékek, bizalom stb) érzékelhető. A négy kategóriát kétszer kettes kapcsolat-mátrixba helyeztem, amely a 6.16. ábrán látható.

Az egyes kapcsolati kategóriák sajátosságai a következők:

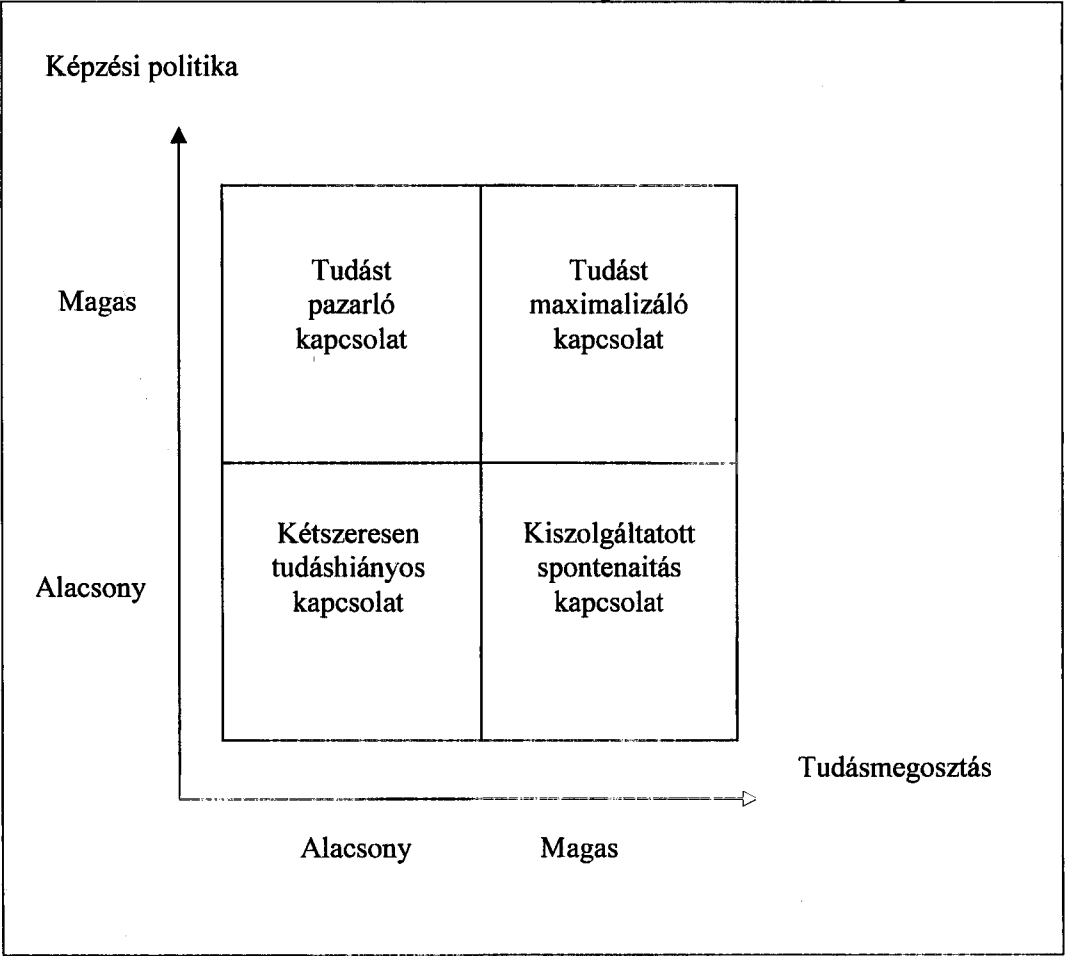
A tudást maximalizáló kapcsolatban a menedzsment felismeri a tudásmenedzsment jelentőségét vállalata versenyképessége szempontjából. Következésképpen törekszik az új tudás megszerzésére és a megszerzett tudás megosztására.

Interjúrészlet: „A főnökömnek az a szavajárása, hogy szántanunk kell ahhoz, hogy arathassunk és ezt csinálja is. Egy évben egyszer el kell menni tanulni, mondjuk egy ötnapos tréningre. Mivel ez rendszeresen ismétlődik, szerintem még jobban rögzülnek a dolgok, mert ki tudjuk próbálni, mi működik a gyakorlatban és mi nem.” (egy szoftverfejlesztő közép vállalkozás munkatársa)

Fontosnak tekinti a képzési politika és a tudásmegosztás alkalmazását a szervezet szintjén. A felsővezető (vállalkozástulajdonos) személyesen tartja kézben a képzési ügyeket, vagy delegálja ugyan az oktatási feladatokat de folyamatosan nyomon követi alakulásukat. A tudásmegosztást szervezéssel, információtechnológiai eszközökkel és személyre szóló ösztönzési rendszerrel egyaránt támogatja. Ezzel törekszik a tudásprofit maximális növelésére. A tudást maximalizáló kapcsolat jellemzői közé tartozik a felsővezetői támogatás és tudás iránti magas szintű elköteleződés és a vállalati célokra és stratégiára vonatkozó rendszeres tájékoztatás. A tudásmenedzselés összefüggő rendszerben folyik az új tudás azonosításától annak elismeréséig. E kapcsolat elsősorban az erős tudásintenzitású

középvállalkozásokat jellemzi. Ebbe a kapcsolattípusba a vizsgálatba bevont KKV-k mindössze 7%-a tartozik.

6.16. ábra: A tudáskezelés kapcsolat-mátrix modellje



A *tudást pazarló kapcsolatban*, bár erőteljes a menedzsment képzési politikája, a vezető elsősorban az üzletmenet érdekében szükséges minősítő képzésekre, valamint a formálisan szervezett külső vagy belső oktatási programokra helyezi a hangsúlyt. Esetenként rendkívül magas a munkatársak részvétele a programokban, amit a menedzsment nemcsak elvár, hanem kötelezővé is tehet.

Interjúrészlet: „Egy partneri kapcsolat elismeréséhez és bizonyos pályázatokon való indulás feltétele az, hogy papír legyen. Partneri minősítés címén előírják a kicsiknek a nagyok, hogy megfelelő számú vizsgázott szakemberrel rendelkezzenek.” (egy informatikai kisvállalkozás vezetője)

Az oktatásszervezéssel külön munkatársat vagy egységet bíznak meg. Az oktatásra fordított kiadások jelentős tételt képviselnek a vállalat költségvetésében. A tudás menedzselése nem következetes. A vezetés kevésbé törekszik a megszerzett tudás alkalmazásának értékelésére és a szervezetben már meglévő szakértő tudáshordozók

tudásának másokkal való megosztására. A tudást pazarló kapcsolatnál, bár erős a tudás iránti elköteleződés, a vezetői tájékoztatás inkább a képzésekre vonatkozik és kevésbé az üzleti stratégiára. Különálló tudásmenedzselési stratégiaelemeket alkalmaznak elsősorban az új tudás fejlesztése (képzések) érdekében, de nem fordítanak ekkora figyelmet a szervezetben meglevő tudás megosztására. A versenyképesség megőrzése jelentős anyagi és szervezési erőforrásokat igényel. Ezért ez a forma a versenyképesség szempontjából jelentős erőforrás-pazarlással jár. Ez a kapcsolattípus előfordul mind az erősen, mind a közepesen magas tudásintenzitású középvállalkozásokban, sőt az erős tudásintenzitású kisvállalkozásokban is. Ebbe tartozik a vizsgált szervezetek 35%-a.

Ha a menedzsment a menedzsment elhanyagolja a képzési politikát – bármilyen okra is hivatkozik (létszámra, tőkehiányra, időhiányra) – és a tudásmegosztást munkatársai belátására bízza, a *kiszolgáltatót spontenaitás* kapcsolat jön létre.

Interjúrészlet: „Kellene nálunk is továbbképezni a srácokat, ezt saját magunk finanszíroztuk is, de ezt szervezett keretek között kellene végezni. Ez nincs definiálva a szervezetben. Ezt azért nem ismeri fel a cég, mert ez költség, nincs azonnal bevétel belőle, nagy a költségkontroll nyomás. Ehelyett abban vagyunk érdekeltek, hogy összeszedjük egymástól amink van, tudást, tapasztalatot, kapcsolatot.” (egy tanácsadó kisvállalkozás munkatársa)

A szervezet kiszolgáltatót magát munkatársai ambíciójának és érdeklődési körének, akik a közös érdekre hivatkoznak. A szervezet versenyképessége a munkatársak spontán helyzetfelismerésétől, önállóságától, felelősségérzetétől és kockázatvállalásától függ. Ez kétélű fegyver, mert a tudás ilyenkor a munkatársak „fejében marad”, és azt csak saját kezdeményezésük és hozzáállásuk alapján – tehát csak esetlegesen – osztják meg egymással, egyéni szakmai, anyagi, valamint hatalmi érdekeik szerint. A kiszolgáltatót spontenaitás kapcsolatra elsősorban formális felsővezetői támogatás és az ad hoc stratégiai tájékoztatás jellemző. Ez a forma a szakértői típusú vállalkozásokban fordul elő méghozzá mindhárom szervezeti típusban 30-30%-os arányban.

Kétszeresen tudáshiányos kapcsolat alakul ki azoknál a szervezeteknél, amelyekben nem szentelnek figyelmet sem a képzési politikának, sem a tudásmegosztásnak.

Interjúrészlet: „Az üzletmenetem kulcsa a kapcsolatrendszerem. Időről időre bedolgozik nekem 2-3 ismerős és ők hozzák a magukét, amit nálam aprópénzre válthatnak. A szükséges szakmai tudásuk már megvan, erről szól a marketingképzés. Abból a tudásból élnek, amit magukkal hoznak. Azt hiszik, ha megosztják velem, legközelebb már nem biztos, hogy hívnám őket. Pedig ez nem így van. Egyedül már nem bírom az üzletszerzést és a munkavégzést egyszerre. Azt hiszem erről beszélnem kellene velük, de állandó időzavarban vagyok.” (egy marketing tanácsadó mikrovállalkozás vezetője)

Nincsenek tudásmenedzselési eszközök, amelyek hiánya – a szervezetek tudásintenzív működésétől függően -versenyképesség csökkenésével járhat. A kétszeresen tudáshiányos kapcsolat során nincs a felsővezető részéről tudás iránti elköteleződés és támogatás sem, valamint a vállalati célokra vonatkozó tájékoztatás is háttérbe szorul. Tipikus szervezetei a vizsgálatba bevont mikrovállalkozások többsége és a közepesen alacsony tudásintenzitású vállalatok függetlenül vállalati méretüktől. E körbe tartozik a vizsgált vállalkozások 28%-a. A fent ismertetett kapcsolati formákat a 6.6. táblázatban foglalom össze.

6.6. táblázat: A tudáskezelés kapcsolattípusai a KKV-körben végzett kutatás alapján

Tudást maximalizáló kapcsolat	Tudást pazarló kapcsolat
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés erőteljes ➤ Vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás rendszeres ➤ Tudásmenedzselés rendszerszerű alkalmazása ➤ Kiemelt figyelem a tudásfejlesztésre és képzésekre ➤ Tudásmegosztás szervezeti szintű ösztönzése jelentős ➤ Versenyképességet jelentősen növel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés erős ➤ Vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás szelektív ➤ Különálló tudásmenedzselési stratégiaelemek alkalmazása ➤ Kiemelt figyelem a tudásfejlesztésre és képzésekre ➤ Tudásmegosztás szervezeti szintű ösztönzése csekély ➤ Versenyképesség megőrzése
Kiszolgáltatott spontenaitás kapcsolat	Kétszeresen tudáshiányos kapcsolat
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés formális ➤ Vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás eseti ➤ Különálló tudásmenedzselési stratégiai elemek alkalmazása ➤ Képzési politika háttérben, képzéstámogatás alacsony ➤ Problémamegoldáson és közös érdeken alapuló spontán tudásmegosztás ➤ Kiszolgáltatott versenyképesség 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés nincs ➤ Vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás esetleges ➤ Tudásmenedzselési eszközök alkalmazásának hiánya ➤ Képzési politika háttérben, képzéstámogatás alacsony ➤ Szervezeti és egyéni szintű tudásmegosztás esetleges ➤ Versenyképesség csökkenés a tudásintenzitás függvényében

A képzési politika és a tudásmegosztás önmagában vett hiánya még nem jelzi feltétlenül egy adott vállalkozás versenyképességének alacsony szintjét. A válaszadók egybehangzó véleménye szerint¹⁰⁵ azonban a tudás hiánya annál inkább csökkenti a versenyképességet, minél közelebb van az adott szervezet a tudásintenzív szférához. Ezzel a megállapítással

¹⁰⁵ Lásd az Egyéni kérdőív 3. pontját.

91%-uk ért egyet. Ezért elgondolkodtató a kétszeresen tudáshiányos kapcsolat magas előfordulási aránya, hiszen az ebbe a körbe tartozó KKV-k fele erős, illetve közepesen magas tudásintenzitású vállalkozás.

A képzési politika és a tudásmegosztás gyakorlata számos más tényező mellett összefüggésbe hozható a bizalom témakörével, a következő fejezetben ennek néhány aspektusát tekintem át.

6.6. Tudásmegosztás és bizalom

A bizalom fontos tényező a tudásalapú működés szervezeten kívül (külső partnerekkel, versenytársakkal) kialakított és szervezeten belül (saját kollégákkal) létrehozott kapcsolatokban. A felmérés adatai szerint a személyes bizalmon alapuló kapcsolatokra épül a partneri együttműködés az erős tudásintenzitású középvállalatok között. Ezzel rugalmasabbá válik a piacra való belépés, amiben alapvető a szerepe a tanulás és tudásmegosztás képességének.

Interjúrészlet: „Ma a cég alkalmazkodási képessége talán a legfontosabb, afelé, hogy meg tudjunk élni, afelé, hogy mit igényel a piac, afelé, hogy együtt tudjunk működni a konkurensainkkal, azok a cégek felé, akiknek a képviseletét ellátjuk, eléggé sokváltozós környezetben vagyunk” (egy tanácsadó cég vezetője)

Ezt azonban gyakran alárendelik az üzleti folyamatok költségkontrolljának. A vizsgálatban résztvevő többi KKV – habár ugyanúgy éles a versenyhelyzetük – kevésbé kooperálnak egymással nemhogy a nemzetközi, de még a hazai piacokon sem. Ez különösen a mikro- és kisvállalkozásokra érvényes.

A tudásmegosztás egyik feltétele – történjék az szervezeten belül vagy kívül – a bizalom. A tudáshordozó iránt megnyilvánuló bizalom két eltérő tényezőre épül: a tudáshordozó (szakértő, tudásgazda) kompetenciájának és jó szándékának feltételezésére, valamint a tudás átvevőjébe vetett bizalomra. A tudásgazda elvárja a tudást átvevő tanulási képességét, kapacitását, megfelelő „hozzáállását” és bízik ezekben. Azonban a tudás elérhetővé tétele önmagában még nem hozza létre a tudásmegosztást. A hozzáférhetőséget biztosító szervezeti eszközök – például egy adatbázis (adatbank), a tudásmegosztó fórumok, a tudásmegosztást elismerő jutalmazási rendszer, a megfelelő technológiai háttér – erősítik a befogadásra irányuló törekvéseket, de nem helyettesítik azokat.

Interjúrészlet: „A belső adatbázisban vannak feljegyzések megbeszélésekről, ezek használata több energiát és fáradságot is igényel. Ezt józan belátásra szoktuk bízni. [...] Van külön projektekre bontott könyvtár is, ahol megtalálhatók az anyagok. Igazgatói megbeszélésekről is készül ilyen frásos összefoglaló. Minden egyes heti gyűlés után a cégvezető készít egy beszámolót, amit mindenki olvashat a belső hálózaton – a pénzügyi helyzetünktől kezdve bármilyen céges ügyig. [...] Most készült el egy projekt-nyilvántartó rendszer.” (egy szervezetfejlesztési kisvállalkozás munkatársa)

Ezzel szemben minél több személyes bizalmon alapuló interakcióra kerül sor, annál nagyobb az igény a szervezet más területein is érvényesülő tudásmegosztásra.

Interjúrészlet: „Olyan jellegű tudásmegosztásra, ami az üzletágak különböző megvalósításainak és felhalmozott tudásának mások számára történő átadására vonatkozik, nincs fórum. Én dolgoztam olyan helyen, ahol minden projektnél kötelezően volt szóbeli tájékoztatón való kiértékelés, ahová a cég más projektekben dolgozó, más szervezeti egységekben dolgozó munkatársai beülhettek, hogy A vagy B projekt milyen gazdasági eredménnyel zárult, milyen innováció keletkezett benne, milyen tudással, milyen fejlesztési eszközzel oldották meg, milyen problémák voltak az ügyféllel. Ez már egyfajta tudásátadást jelenthetne, egy alapot, hogy ki dolgozott, mit dolgozott benne és akkor már lehetne fogalma a másik szervezeti egységnek is arról, hogy milyen tudástartalékok vannak, és mikor kihez lehet menni.” (egy szoftverfejlesztő középállalkozás munkatársa)

A tudásmegosztásban részt vevő felek közötti a kapcsolat lehet szimmetrikus partneri viszony, amelyben a felek kölcsönösen elvárják egymástól a tudásmegosztást, vagy alapulhat aszimmetrikus kapcsolaton, amelyben egyirányú tudásmegosztásra kerül sor. Az aszimmetria az érintetteknek a tudásmegosztásban betöltött szerepéből – mentori viszonyuktól vagy gyakornoki kapcsolatukból – ered, vagy oka a felek között kialakult feszültség. Ezzel kapcsolatban érdemes megjegyezni: az önként felajánlott mentor tevékenység erősen személyfüggő, s erre az erős tudásintenzitású kis- és középállalkozások válaszádoi számos példát említettek.

Interjúrészlet: „Amikor beléptem, rögtön projektet kaptam. Ez volt a próbamunkám. Menetközben kiderült, hogy belső információkra van szükségem, és pont akkor érkezett vissza külföldről egy kolléga, akit még nem ismertem. Leültünk, mert érdekelt, amit csinált és elmondtam neki, hol állok. Meghallgattuk egymást. Sok jó ötletet kapok tőle azóta is. Ő az én belső hátszelem.” (egy gyógyszeripari középállalkozás munkatársa)

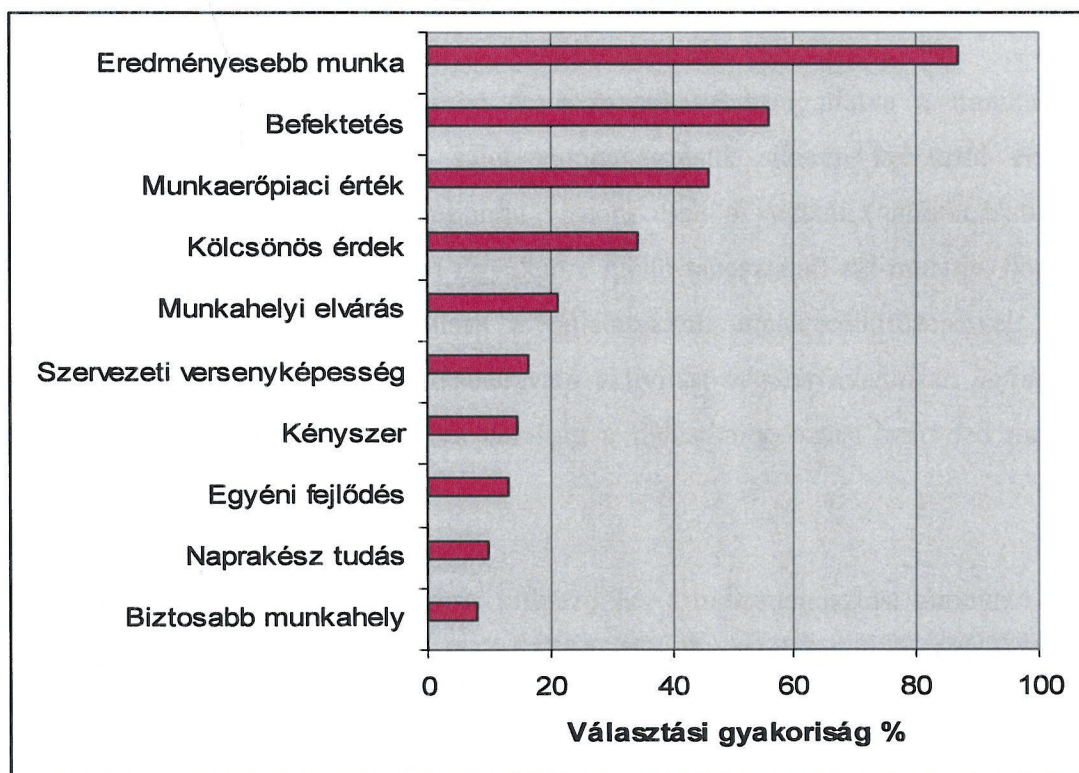
A tudásmegosztás összehangolásában jelentős a tudást átvevők igénye – részben a piaci koordinációra (azaz a szerződéses szabályozásra), ha külső együttműködő partnerrel¹⁰⁶ jön létre a tudásmegosztás, részben a bürokratikus koordinációs eszközök alkalmazására,

¹⁰⁶ Ide tartoznak például: egy közös munkán dolgozó partnerszervezetek, külső tanácsadók, szakértők alkalmazása a belső szervezetfejlesztés során, vagy egy külső képzési cég/előadó megbízásai.

vezetői előírásokra¹⁰⁷, ha a tudásmegosztásra a vállalaton belül kerül sor. A bizalom természete miatt elsősorban a tudáshordozók ún. „reciprok altruizmusán”¹⁰⁸ alapuló tudásmegosztás a leghatékonyabb a nem vagy nehezen kodifikálható tudása esetén. Erőteljesen befolyásolja a bizalmat az elismert személyhez kötött tudástulajdon, illetve az ebből eredő reputáció: a tudásátadást a tudáshordozó rangja és hírneve mintegy hitelesíti.

A tudásalapú szervezeti működés meghatározója az egyes munkatársak tanuláshoz való viszonya. Ez kihat a munkatársak és a szervezet viszonyára, a képzési politikára, és a bizalom alakulásán keresztül a tudásmegosztásra is. A tanulás indítékainak¹⁰⁹ megoszlását mutatja a 6.17. ábra.

6.17. ábra: A tanulás indítékai



A megkérdezettek többségének célja tehát az eredményesebb munka (87%), ezt követi a tudásba való befektetés (56%), a munkaerőpiaci értéknövelés (46%).

Interjúrésztlet: „Az MBA tanulásem a saját befektetésem volt, ezzel együtt a saját kockázatvállalásom. Megtérült, sokkal jobban kerestem utána, mint MBA nélkül, tehát pénzben is megtérült,

¹⁰⁷ Például az általános elvárásra – hogy mindenki a tudása legjavát adja a szervezetnek és segítse munkatársainak fejlődését – felülről elrendelt formális tudásmegosztó fórumok.

¹⁰⁸ A reciprok egyfajta szívesség vagy segítség, amely a hasonló mentalitás elvárásán alapul: „Ma te segítesz nekem, holnap én neked. Vagy valaki más közülünk.”

¹⁰⁹ Lásd az Egyéni kérdőív 1. pontját.

kapcsolatrendszerben is, amit bárhol, bármikor fel tudok használni és használok is. Életem legjobb befektetése volt.” (egy szervezetfejlesztő kisvállalkozás tulajdonosa)

A középső mezőnyben található a munkaadó és a munkavállaló kölcsönös érdeke (35%), a munkahelyi követelmény (21%) és a szervezeti versenyképesség növelése (16%). Legkevesebb jelölést kapott a kényszer (13%), az egyéni fejlődés (12%), a naprakész tudás (9%), valamint a biztosabb munkahely (8%) szempontja. A kapott eredményekből kiolvasható, hogy a válaszadók többé-kevésbé tisztában vannak saját tudásuk és szakértelmük értékével.

Interjúrészlet: ”Itthon minden versenytársnak megvan a területe, mivel éppen elegenden vagyunk. Mindenki ismeri egymást, a termékeket is bővíteni kell, a termékek folyton megújulnak. Ezért aktualizálni kell mindig a tudást és jönnek új területek, új dolgokat találnak ki, próbáljuk ezt követni.” (egy szoftverfejlesztő mikrovállalkozás vezetője)

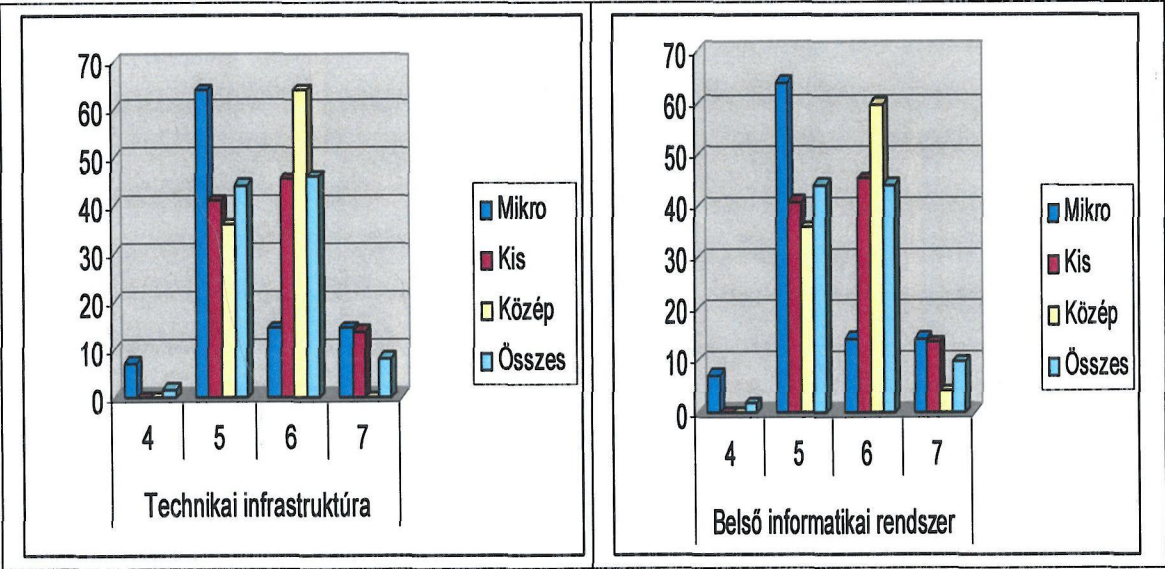
Ha növelik szaktudásukat, kevésbé érzik magukat kiszolgáltatva a munkaerőpiacon. A szervezet hasznát elsősorban saját munkavégzésük sikerén keresztül érzékelik, a szervezeti versenyképesség szempontja viszont csak a vezetői (vállalkozástulajdonosi) válaszokban jelenik meg. Ez igen figyelemre méltó tapasztalat: azt mutatja, hogy nagyon csekély a munkatársak azonosulása a vállalatukkal, annak célkitűzéseivel. A tanulási hajlandóságot és a tudásmegosztásban való aktivitást *végülis jelentősen befolyásolják a tanulás személyes motívumai* – ez tanulság a tudást megosztást szervező menedzserek számára.

A mások iránt érzett bizalom kifejeződhet a tudásmegosztást támogató szervezeti körülmények megítélésében is. A felmérés adatai szerint többségben vannak azok, akik – a bizalom megelőlegezéseként – a tudásmegosztást segítő újabb eszközöket és módszereket igényelnének a vezetéstől. Ilyen bizalomnövelő *eszköz* a technikai infrastruktúra és a belső informatikai rendszer, ennek *módszere* a személyes bizalom megjelenítéseként pedig a formális és informális munkatársi kapcsolatok erősítése. Az elemzés során a tudástranszfert támogató rendszerorientált (tárgyi) bizalomként kezelem a technikai infrastruktúrát és a belső informatikai rendszert, a személyes bizalom megjelenítéseként pedig a formális és informális munkatársi kapcsolatokat. A rendszerorientált bizalom befolyásoló tényezőinek¹¹⁰ szerepét érzékelteti a 6.18. ábra.

¹¹⁰ Lásd az Egyéni kérdőív 18. pontjának A) és B) részeit.

A technikai infrastuktúrához sorolják a belső adatbázisokat, a projektek nyilvántartását, a technikai háttérkörnyezetet, az informatikai rendszerhez pedig a kommunikációt támogató informatikai eszközöket.

6.18. ábra: A rendszerorientált bizalom tényezőinek megoszlása (%)



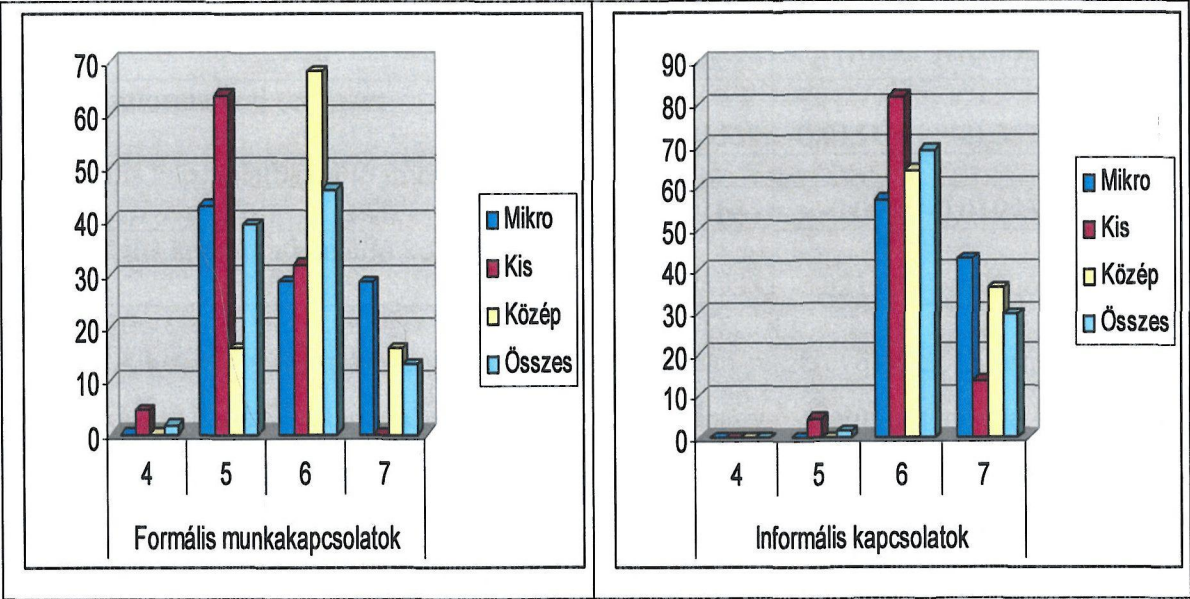
A technikai infrastruktúra szintje a mikrovállalkozásokban a legalacsonyabb (átlagosan 5-ös értéket kapott az 1-7 fokozatú Likert-skálán) és minél nagyobb a vállalkozás, annál jobb az infrastruktúra. Érdekes viszont, hogy a legmagasabb értéket a középvállalkozások válaszadói nem jelölték meg, eszerint ők a legkritikusabbak, hiszen a kisebb vállalkozásokban többnyire maguk a vállalkozásvezetők minősítették saját vállalkozásuk feltételeit. A belső informatikai ellátottság az infrastruktúrához hasonlóan alakul azzal a minimális eltéréssel, hogy a középvállalkozások az előbbinél kedvezőbbnek ítélik ezt a tényezőt. A rendszerorientált bizalmat támogató tényezők megítélésében a mikrovállalkozások esetében legnagyobb a szóródás (4 és 7 közötti pontértékek).

A személyes bizalmat befolyásoló tényezők¹¹¹ jelentőségének megoszlását a 6.19. ábra illusztrálja. A megkérdezettek tehát hatékonyabbnak tartják a tudásmegosztásban az informális kapcsolatokat (a közös érdeklődést, szimpátia alapján szerveződő közösségeket), mint a formális munkakapcsolatokat (a külső és belső projekteket, a munkacsoportokat stb.). A formális munkakapcsolatokat leginkább a középvállalkozások válaszadói méltányolják (a 6-os pontérték 68%-ot és 7-es pontérték 17%-ot kapott tőlük), s

¹¹¹ Lásd az Egyéni kérdőív 18. pontjának C) és D) részeit.

legkevésbé a kisvállalkozásokat képviselők (5-ös pontértéket adott 64%-uk). Az informális kapcsolatok szerepe egyértelműen magas mindhárom vállalatkategóriában.

6.19. ábra: A személyes bizalom tényezőinek megoszlása (%)



A bizalom megjelenítésére – a tudásmegosztást támogató formákat alapul véve – négy csoportot képeztem faktoranalízis segítségével. A faktoranalízis eredményét a 6.7. táblázat tartalmazza.

A csoportok a következők:

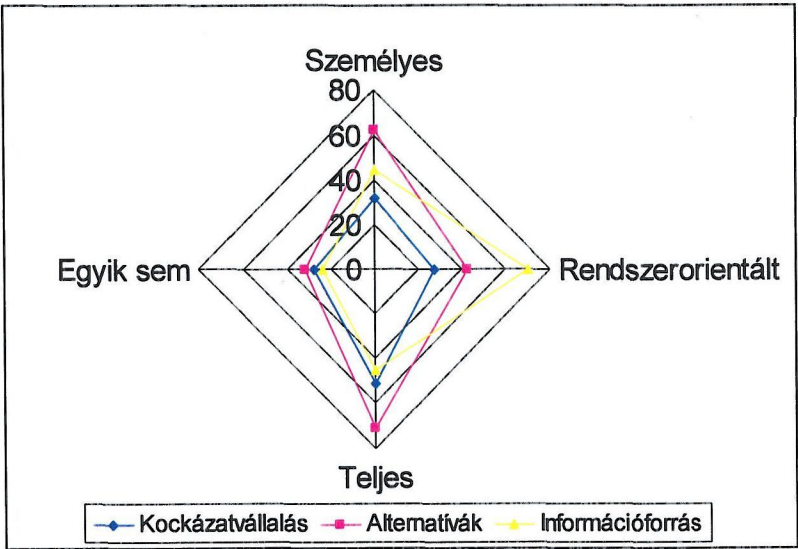
1. Teljes körű bizalmat igénylők („Teljes-csoport”) mindazok, akik egyaránt preferálták a személyes kapcsolatokat és a rendszerorientált tudástranszfer szervezeti szintű támogatási eszközeit (válaszadók 32 %-a).
2. Személyes bizalmat igénylők („Személyes-csoport”) azok, akik elsősorban a személyes együttműködést igénylik (válaszadók 25 %-a).
3. Rendszerorientált bizalmat igénylők („Rendszerorientált-csoport”) azok, akik csak a szervezet által rendelkezésre bocsátott infrastrukturális és informatikai háttértámogatásokat használnák. (válaszadók 14%-a)
4. Végül azok („Nem igénylő csoport”), akik nem igényelnek a tudástranszferrel összefüggő sem személyes bizalmat, sem szervezeti támogatást (a vizsgált populáció 29 %-a). Ennek oka lehet, hogy bizalomszintjüknek már megfelelő a rendelkezésre álló tudásmegosztás-támogatás, vagy bizalmatlanok munkatársaik és vezetőik iránt. A kapott eredmények elsősorban az első feltételezést valószínűsítik.

6.7. táblázat: A bizalomcsoportok faktoranalízise SPSS-program alkalmazásával

	Csoportok			
	1	2	3	4
Technikai infrastruktúra	0,986689	-0,0103	-0,06773	-0,09726
Belső informatikai rendszer	0,985519	-0,01515	-0,067	-0,092
Formális kapcsolatban álló munkatársak	0,981685	-0,004	-0,01943	-0,11227
Informális kapcsolatban álló kollégák	0,988933	-0,02133	-0,0706	-0,06956

A kutatás választ keresett a tudásmegosztásban résztvevő felek információigényére és kockázatvállalási hajlandóságára, továbbá ezek néhány összefüggésére is a felsorolt négy bizalomcsoportban. Ennek során arra, hogy mennyire igényelnek különböző információforrásokat és mennyire vesznek figyelembe minél több alternatívát, mielőtt döntést hoznak. Az erre vonatkozó eredményeket¹¹² mutatja a 6.20. ábra.

6.20. ábra: A bizalomigény alakulása
különböző bizalmi csoportokban



Az ábrából kitűnik: a legkevésbé kockázatot vállaló és nagyobb bizalmat kevésbé igénylők csoportjához tartozók is nagy számban igénylik a másoktól származó alternatívákat (32%). Ez a tudástranszfer minél hatékonyabb működtetésének igényét jelzi. A rendszerorientált bizalom csoportja igényli viszonylag legnagyobb arányban a minél több információforrást

¹¹² Az elemzés alapja az Egyéni kérdőív 12. és 18. pontjaira adott válaszok.

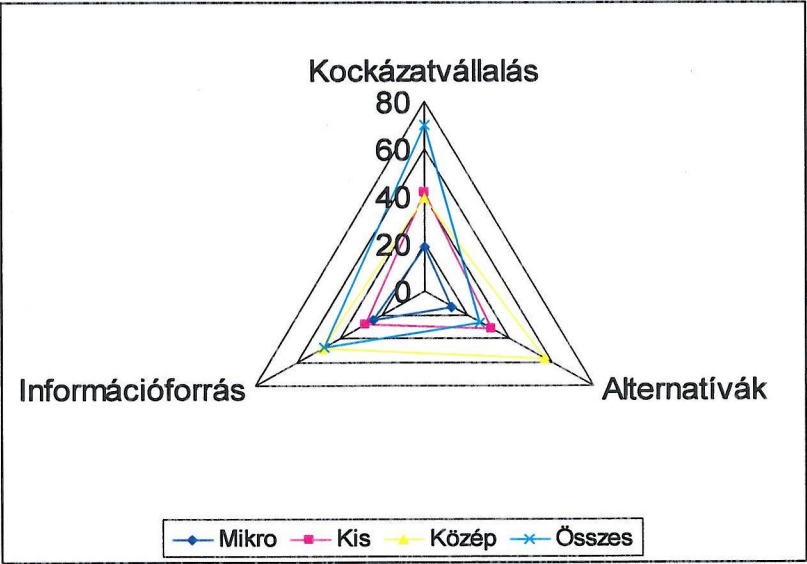
(69%). Ennek háttérében magas igény áll a szervezett szintű tudástranszfer-támogatással szemben. Legnagyobb előfordulási arányt képvisel (32%) – ezért legjellemzőbb – a teljes körű bizalmat igénylők csoportja. Ennek kockázatvállalási szintje a legmagasabb (51%), és ennél is nagyobb az igény a sok alternatívára (72%).

A személyes bizalom számottevő kockázatot rejt magában. A bizalom valójában a kockázatvállalás speciális formája, melyben a lehetséges pozitív eredmény vonzóbb, mint a lehetséges negatív következmény. A kockázatvállalás ebben az értelemben a kísérletezés formája, amely a tudásmegosztás folyamatának szerves velejárója.

Interjúrészlet: „Erre a cégre még inkább az jellemző, hogy érdekesebb odamenni ahhoz a kollégához, akiről úgy sejtem, hogy ő tudhat róla valamit és ő majd elirányít hozzá, valamilyen informális kezdetek után beleterel valami formálisba, jó az, ha az ember tudja, hogy melyik témában kihez fordulhat. Ha meg nem, még mindig próbálkozhatsz, a legtöbbet úgyis a hibáidból tanulhatsz.” (egy építészeti tervező cég munkatársa)

A bizalomigény vállalati méretben is megjelenik. Ennek vizsgálati eredményei¹¹³ a 6.21. ábrán láthatók.

**6.21. ábra: A bizonytalanságkezelés megoszlása
a vizsgált KKV-körben (%)**



Az ábrából kitűnik: viszonylag gyakrabban vállalnak kockázatot a kis- és középvállalkozások munkatársai (41 és 39 % közötti megoszlás). A vizsgálatba bevont középvállalkozások megkérdezettjei viszont szívesebben vesznek fontolóra több alternatívát és kérdeznak meg másokat mielőtt meghozzák döntésüket (válaszadók 56,3%-a) és több

¹¹³ Az elemzés alapja az Egyéni kérdőív 12. pontja és a Szervezeti kérdőív 4. pontjaira adott válaszok.

információforrást is használnak (válaszadók 48%-a). A kutatás azt igazolja, hogy a válaszadók többsége kezdeményező az információk kezelésében, ezen belül a tudásmegosztásban: mások álláspontjának, tapasztalatainak megismerésére törekcszenek. Ezt a felismerést erősíti meg a fenti tényezők korrelációvizsgálata, amelyet a 15. számú melléklet tartalmazza. A bizonytalan helyzetben döntésre kényszerülők igyekeznek minél inkább csökkenteni az információhiányt. A bizalom magas szintje jellemzi őket, amit kifejez a személyközi bizalom sok alternatívája és a rendszerorientált bizalomerősítő intézmények információforrásainak széleskörű használata.

A tudásmegosztás akadályait¹¹⁴ említve a válaszadók hasonlóan ítélték meg a gátló tényezőket: a másik fél iránt érzett bizalmatlanság áll a lista élén (38%), amelyet a szándékos tudásvisszatartás követ (32%). Közel azonos súlyt kapott az, hogy a szervezet nem méltányolja a tudásmegosztásban való közreműködést sem közvetlen¹¹⁵ sem közvetett¹¹⁶ módon (11%) és, hogy a szervezeti kultúra nem ismeri el a tudásmegosztás spontán kezdeményezését (10%). Legkevesebb „szavazatot” kapott, hogy kétséges az áradó fél tudásának hasznossága (9%) és hiányosak a tudásmegosztást támogató infrastruktúrális feltételek (7%).

Az információ- és tudásvisszatartást kiváltó bizalmatlanság okaként említették meg az interjúk során a tudásmegosztásban érintett személyek aszimmetrikus helyzetét. Ekkor a tudáshordozó úgy véli¹¹⁷, hogy nem kapja meg a tudása ellenértékét, azaz a másik fél nem rendelkezik olyan információkkal (tudással), amire neki lehet szüksége a jövőben. Az is akadályozza a tudásmegosztást, hogy nem ismerik el mások a tudáshordozó személyét értékes és hiteles tudásforrásként¹¹⁸. A spontán kezdeményezések ritkán említett szervezeti gátja, hogy nem tudják kihasználni a mentori rendszer lehetőségeit, nem tudják átadni tudásukat, mert egymástól teljesen elszigetelten dolgoznak.

A tudás birtokosai (szakértők) sajátos csoportot alkotnak: motivációjukban fontosak a belső, szubjektív elemek (mint például önmegvalósítás, kreatív munka, célok elérése, szakmai elismertség); szeretik maguk irányítani, ellenérzésekkel fogadják a külső

¹¹⁴ Lásd az Egyéni kérdőív 19. pontját és az interjúk során elhangzottakat.

¹¹⁵ Nyilvános elismerés anyagi és nem anyagi formái: magasabb fizetés, prémium, bónusz, jutalom, kitüntetés.

¹¹⁶ Elöléptetés, biztos foglalkoztatás, kulcsembereként való besorolás

¹¹⁷ Itt magát az érzést hangsúlyozom, ebből a szempontból mellékes, hogy erre valós vagy vélt okok miatt kerül sor.

¹¹⁸ Amikor egy támogatott munkatárs tudatja másokkal informális csatornákon keresztül azt, hogy milyen segítőkész és nagy tudású a tudását megosztó kolléga, ez növelheti az önbecsülést. Ennek sorozatos elmaradása megrendítheti a saját magába ill. a segítséget kérők szándékába vetett bizalmat.

felügyeletet; tevékenységük problémamegoldói jellege miatt nehéz őket ellenőrizni; és eredményességük, hatékonyságuk méréséhez nem könnyű eszközöket találni. Számukra a speciális tudás hatalomforrás¹¹⁹ lehet. Az interjúk során viszont több vezető is beszámolt arról, hogy egyesek igyekeznek elkerülni tudásuk megosztását, rögzítését, kodifikálását, mert ezzel mások számára is hozzáférhetővé tennék azt és megszűnne a tudásukból fakadó hatalom. Az a tudásgazda, aki nem igyekszik monopolizálni a tudását, gyengíti a hatalmi bázisát, ezért fordulhat elő, hogy a komplex tudásmenedzsment rendszerek bevezetése emberi problémákba ütközik, időhiányra, technikai nehézségekre és más külső okokra hivatkoznak az érintettek.

Ez a tudást egyéni monopóliumnak tekintő felfogás ellentétes a tudásmenedzsment filozófiájával és törekvéseivel és gyengíti a vállalat versenyképességét. A menedzsment feladata, hogy megakadályozza ennek a felfogásnak a megjelenését. Erre – valójában a tudásalapú vállalati működés megvalósítására – sajátos vezetési megoldásokat kell alkalmaznia. Ezek része – az értekezésemben már áttekintett – új tudás versenyképességben betöltött stratégiai szerepének felismerése, a tudás megszerzésére (képzési politikára) és cseréjére (tudásmegosztásra) irányuló tudásmenedzselési lehetőségek. Milyen vezetési eljárásokat, eszközöket és technikákat alkalmaznak a megkérdezett KKV-k menedzserei? Ezeket tekinti át a dolgozat következő fejezete.

6.7. Alkalmazott menedzsment technikák és eszközök

A tudás iránti vezetői elköteleződést nyíltan és formálisan deklarálják a KKV-k képviselői – mint ahogy korábban a képzési politikára vonatkozó fejezetben már elemeztem – az ehhez kapcsolódó sajátos vezetési eszközök és technikák ismerete és alkalmazása vegyes képet mutat.

A sajátos vezetési koncepciók, technikák és eszközök közé sorolhatók:

> az új tudáshoz vezető innovatív fejlesztések technikái,

¹¹⁹ Hatalmat adhat az információ, illetve valamilyen szaktudás birtoklása. Ahhoz, hogy a tudás hatalmi forrás legyen, három tulajdonsággal kell rendelkeznie: a szervezet számára fontosnak, nehezen nélkülözhetőnek; mással nem helyettesíthetőnek kell lennie; ezen keresztül monopolizálhatóvá válik, vagyis a tudásgazdától lehet csak megkapni. Ha az a szervezet számára valóban fontos (elvesztése kellemetlen vagy akár végzetes lehet), ha nem képes azt mással helyettesíteni (például egyik szakértelmet a másikkal), ha a birtokosa monopolhelyzetben van (nincs másik szállító), a tudás megosztásától való elzárkózás konkrét fenyegetést jelent a szervezet számára (Bögel 2007).

- > a csoportos ötletrohamok (brain stormingok),
- > a fejlesztési projektek,
- > a külső partnerrel való tudáshálózati együttműködések,
- > a kísérletezés szabadsága,
- > a tudás szervezeti infrastruktúrájának megteremtése,
- > a tudás elismerése és ösztönzése.

A menedzsment módszerek és eszközök tényezőcsoportban klaszteranalízist végeztem az SPSS-program segítségével, amelynek dendrogramját¹²⁰ a 11. számú melléklet tartalmazza. A vizsgált tényezők olyan csoportokat, fürtöket, klasztereket hoztak létre, amelyek elemei szorosan kapcsolódnak egymáshoz (az ún. legközelebbi szomszéd módszere szerinti strukturálás alapján).

A menedzsment sajátos vezetési eszközei közé tartozik az új innovációs tudás forrásainak¹²¹ feltárása. A vizsgálatba bevont KKV szervezetek munkatársainak válaszait a 6.22. ábra összegzi. Erőteljes az ügyfelektől (48%) és a problémával közvetlenül szembesülő munkatársaktól (46%) származó kihívás. Tanulásra és tudásmegosztásra leginkább akkor van esélye a munkatársaknak, ha másokkal közös projektekben dolgoznak.

Interjúrészlet: „Teamekben, csoportokban, projektekben dolgozunk együtt, ezek a legjellemzőbb formák. De nemcsak szervezeten belül, vannak más partnereink is. Lényeg a közös munka.” (egy szoftverfejlesztő közép vállalkozás munkatársa)

Ezek az ún. gyakorlat-közösségek (communities of practice) lehetnek eseti, vagy állandó projektek akár vállalaton belüli, akár külső formális vagy informális szervezetek. Működésük alapja a közös tevékenység, a tanulás, egy orientációs program, egy mentori vagy K+F tevékenység. Ilyen gyakorlat-közösségnek tekinthető a vizsgált KKV szektoron belül olyan csoport, amelynek feladata egy termék (szoftver, rendszer, szolgáltatás) létrehozása, speciális hozzáértéssel vagy hálózathoz való hozzátartozással. Minden harmadik válaszadó jelezte, hogy rendszeresen dolgozik olyan projektben, amelynek célja a csoportos ötlet-kimunkálás (40%), fejlesztés (29,5%), illetve egy külső partnerrel való együttműködés (26,2%). A kísérletezést megengedő szervezeti kultúrát jelzi a válaszok 32,7%-a. Alacsony azoknak a válaszadóknak az aránya, akik az innovációk forrásaként a

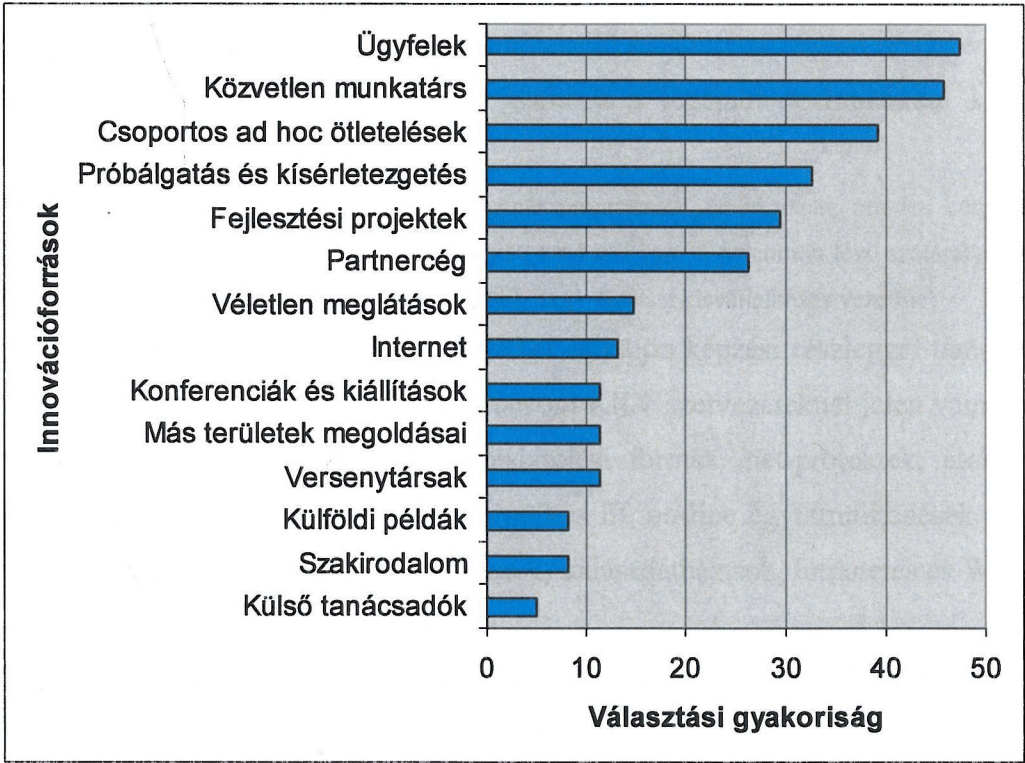
¹²⁰ A dendrogram kialakítása az SPSS-programban rögzített kérdőíves adatbázis alapján történt. Az 1-42. számú faktorok a szervezeti kérdőíveket jelölik, a 43-103. számú faktorok pedig az egyéni kérdőíves válaszokat. A vezetői technikákra és eszközökre vonatkozó dendrogramon található faktorszámok az egyéni kérdőívet kitöltők válaszaira utalnak (N=61).

¹²¹ Lásd az Egyéni kérdőív 13. pontját.

versenytársakat, a konferenciákat, az internetet, a szakirodalmat, külföldi példákat, valamint a hasonló külső kapcsolatokat jelölték meg (8-11% közötti megoszlás).

Interjúrészlet: „Amikor hazajöttem egy amerikai konferenciáról, az volt az első, hogy élménybeszámolót írtam, mi a trend, hová tartunk, milyen területekkel érdemes foglalkozni, mindazt, amit úgy éreztem, nemcsak rám, hanem másokra is tartozik. Sokat számított, hogy valaki mennyire osztja meg, amit ő szerzett, avagy csak magáévá teszi és elrakja egy fiókba. Főleg, ha nincs ilyen fórum, ahol be kellene számolnia egy adott munkáról, tapasztalatról, amit ő már tud.” (egy informatikai közép vállalkozás munkatársa)

6.22. ábra: Az új tudás innovációs forrásainak megoszlása a vizsgált KKV-körben (%)



A tudásmenedzselés néhány elemének korrelációjáról szól a 12. számú melléklet táblázata. Eszerint szignifikáns összefüggés van az erős tudásintenzitású közép vállalkozások tudásigénye és képzési gyakorlata, valamint tudásigénye és tudásértékelése között.

A tudásra való nyitottság nagyban múlik a vezetés gondolkodásmódján és a szemléletén, valamint a vállalati kultúrán. Alapkérdés, hogy az egyén olyan készítő környezetet érezzen maga mögött, amely a tudás megszerzésére (például képzésekben való

részvételre) és átadására (tudásmegosztásra) inspirálja. Ehhez világos kompetenciákra, a felelősségi körök tisztázására és megfelelő ösztönzésre van szükség. A vezető felelőssége megjelenik abban, hogy miként követeli meg a tudást, hogyan vonja be a szervezet tudáscéljaiba az egyéni célokat, s milyen hatékonyan motivál.

Interjúrészlet: „Vezetőként ez az egyik nagy feladatom, hogy a kollégáim motiváltságát fenntartsam, meg hogy megmutassam, merre van az előre.” (egy logisztikai kisvállalkozás vezetője)

A sikeres tudásmenedzsmentben meghatározó szerepe van az információtechnológia eszközeinek (IT).

Interjúrészlet: „Van egy belső fórumunk a saját weboldalon és oda minden témában bárki bármilyen témában írhat, és bárkinek üzenhet.” (egy informatikai kisvállalkozás munkatársa)

Többnyire rendelkezésre állnak a szükséges számítástechnikai eszközök és hozzáférések például az internet, az intranet, a dokumentumkezelő és döntéstámogató rendszerek. Jelen vannak a hagyományos adathordozók és ezeknek a legújabb technikákkal kombinált formái.

Interjúrészlet: „Van egy belső virtuális könyvtár programunk, én vezetem, minden könyvről, ami fellelhető nálunk, vezetem a főbb információkat, azt kinél van. A polcomon lévő szótárakat már nem használom, mert az interneten sokkal egyszerűbb. (egy oktatási kisvállalkozás vezetője)

Az egyéni tanulási törekvéseket IT-eszközökkel és külön képzési részleggel támogatják a vizsgált közép vállalkozások. A vizsgálatba bevont KKV szervezeteknél jelen vannak – bár nem jellemzően – a következő tudásmenedzselési formák: net-projektek, elektronikus tananyagok, konzultációk, előadások, elektronikus ill. on-line együttműködések (például: on-line chat), on-line konferenciák vitafórumok, tudásadatbázisok, intranetes és Web alapú tudásközvetítő eszközök.

Interjúrészlet: „Elnézést az időpont módosításért, teljesen kiment a fejemből, hogy WEB-kamerás konferenciám lesz, mégsem varakoztathatom meg a partnereket.” (egy informatikai közép vállalkozás vezetője)

A KKV-k tudásalapú működését számos vezetési technika és eszköz befolyásolja. A kutatási eredmények végső összegzéseként ezek támogató és gátló megvalósulási formáit a 6.8. táblázat tekinti át az új tudás, a képzési politika, a tudásmegosztás és a versenyképesség szempontjából.

**6.8. táblázat: A tudásalapú KKV-működés
vezetési technikáinak és eszközeinek áttekintése**

Tudásmenedzselés lépései (Beijerse 2000)	Alkalmazott vezetési technikák és eszközök	
	Támogató formái	Gátló formái
ÚJ TUDÁS ORIENTÁCIÓ		
1. A szükséges tudás meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> - Új tudás létrehozását igénylő műszaki és gazdasági tényezők nyomon követése - Időben való gyors reagálás - Egyértelmű stratégiai célok - Tudás-portfólió kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> - A tudás iránti elköteleződés hiánya - Stratégiai bizonytalanság - Vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás hiánya
2. A rendelkezésre álló tudás meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> - Munkatársak tudásának és kompetenciájának felmérése 	<ul style="list-style-type: none"> - A meglévő tudás- és kompetenciaszintek felmérésének hiánya
3. A tudásrés meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> - A szükséges és a meglévő tudás- és kompetenciaszintek összevetése 	<ul style="list-style-type: none"> - Az eltérések figyelmen kívül hagyása
KÉPZÉSI POLITIKA ORIENTÁCIÓ		
4. Tudásfejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> - HR feladatok delegálása - Belső képzés, továbbképzés - Külső képzési programok - Tanulmányi támogatás - Szervezeti célokat támogató egyéni tanulás ösztönzése 	<ul style="list-style-type: none"> - Felsővezetői támogatás hiánya - Túlzott elvárások - Képzések mellőzése
5. A tudás megszerzése	<ul style="list-style-type: none"> - Kísérletezés szabadsága - Jó ötletek gyors elbírálása és megvalósítása - Mentorálás és coaching - Tudáshálózat mint képzési forrás alkalmazása 	<ul style="list-style-type: none"> - Kizárólag a munkatársak egyéni ambíciójára való támaszkodás
TUDÁSMEGOSZTÁS ORIENTÁCIÓ		
6. Tudásrögzítés	<ul style="list-style-type: none"> - Technikai infrastruktúra biztosítása - Belső informatikai rendszer (IT) működtetése - Tudáskodifikálás (adatbank) - Tudásrögzítés ösztönzése 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiányos infrastruktúra és IT-rendszer - A tudásrögzítés kidolgozatlansága
7. Tudásmegosztás	<ul style="list-style-type: none"> - Vezetői bizalom - Formális és informális projektek támogatása - Stratégiai és szakértői tudásmegosztás preferálása (Dixon 2000) - Tudásmegosztás ösztönzése 	<ul style="list-style-type: none"> - Információ visszatartás - Bizalmatlanság - Nem respektálja a tudásmegosztást

(táblázat folytatása a következő oldalon)

Tudásmenedzselés lépései (Beijerse 2000)	Alkalmazott vezetési technikák és eszközök	
	Támogató formái	Gátló formái
<i>VERSENYKÉPESSÉG ORIENTÁCIÓ</i>		
<i>8. Tudáshasznosítás</i>	- Képzési hatékonyság mérése (kompetenciabővítés, munkatársi és vezetői elégedettség)	- Szubjektív vezetői minősítés túlsúlya
<i>9. Tudásértékelés</i>	- Pénzügyi kontroll - Tudás üzleti eredményként mérése (hozam, megtérülés, nyereség, ROI, Balanced Scorecard)	- Mérési eszközök hiánya - Pénzügyi szemlélet túlsúlya (háttérben a tudás)

7. Következtetések és kitekintés

Értekezésemben a versenyképesség és a tudás néhány összefüggését vizsgáltam a képzési politika és a tudásmegosztás megvalósulásán keresztül a hazai KKV-k környezetében. Az empirikus vizsgálat tapasztalatai rávilágítanak arra, hogy a tudásalapú vállalkozások tisztában vannak a tudás piaci értékével: tudják mit kellene tenniük, az igazi probléma a megvalósítás mikéntje. Megállapítható, hogy minél tudásintenzívebb egy vállalat működése, annál fontosabb számára az új tudásban rejlő versenyelőny – és hiánya is ennek arányában csökkenti a szervezet versenyképességét.

A mikro-, kis- és középvállalkozások gyakorlatát külön-külön érdemes vizsgálni, mert a tudásmenedzselésük – bár számos közös problémával szembesülnek – eltér egymástól.

Mikro- és kisvállalkozási körben az elsődleges feladat az új tudáshoz való hozzáférés, a kapcsolati rendszer kiépítése, a külső partnerekkel való együttműködés innovatív irányba való terelése, a vállalatvezetési és szervezési ismeretek elterjesztése, valamint a tudásfejlesztés (különösen az oktatás és tudásmegosztás) területére is kiterjedő innovatív szemlélet elterjesztése.

A középvállalkozások tudástámogató kultúrájában a tudásmegosztás elterjedésének feltétele, hogy előnyeinek felismerése után kellő támogatottságot kapjon a menedzsmenttől. Ez nem feltétlenül jelent kiugró befektetéseket: számos középvállalatnál már működnek a tudásmenedzselést „szoftver” támogató elemek, csupán e szigetszerű elemek összerendezésére, elsősorban tudáshálózatok és menedzsmenttechnika-klaszterek összehangolására van szükség.

Az azonos tudásintenzitású vállalatok körén belül feltételezhető a hasonló tudástámogatási háttér. Ezt azonban megcáfolta a tudásmenedzselési gyakorlat. Ez megmutatkozik a képzési politika és a tudásmegosztás egymáshoz való viszonyában (lásd a kapcsolati formákat). Azzal, hogy egyes vezetők kevésbé hangolják össze a tudásmenedzselés egyes elemeit vagy éppen mit hagynak ezek közül figyelmen kívül, akarva akaratlanul lemondanak a szervezetben benne rejlő potenciális tudásfejlesztés kiaknázásáról. Bár a tudásmenedzselés megvalósítási skálája igen széles, ritkán találok *rendszerként* működő tudásmenedzseléssel, tehát olyan folyamattal, amelyben az IT-eszközök, a tanulástámogatási formák, a tudásátadás szervezeti szerveződések összehangoltan működnek.

Az új tudás szerzése és megosztása komoly erőfeszítést, anyagi áldozatot és időráfordítást követel egy szervezettől és munkatársaitól egyaránt. Rövid távon a tudásba való befektetés bizonytalansággal és kockázattal jár. Annak érdekében, hogy a vállalkozások a megfelelő időben álljanak készen az új tudásban rejlő lehetőségek kihasználására, szükség van piaci érzékenységre és kockázatvállalási hajlandóságra is. A hatékony tudásmegosztásnak pedig alapvető feltétele, hogy a vállalat vezetője erőteljesen támogassa. Ha mindez létrejött, akkor sem feltétlenül kiugró befektetés egy cég számára: a tudásalapú működés nagy eredményeket ígér – de nagyok a kockázatai is.

Az empirikus kutatásból eredő következtetéseket a felállított hipotézisek sorrendjében tekintem át. A hipotézisek igazolása vagy elvetése során – az ismételések elkerülése érdekében – csak utalok az értekezés azt tárgyaló helyére. Ezt követően felvázolom a tudásmenedzselés KKV modelljét, majd javaslatokat fogalmazok mind a gyakorló vezetők, mind a kormányzat számára. Végül a további kutatásokra vonatkozó néhány gondolattal zárom értekezésemet.

7.1. A hipotézisek áttekintése

7.1.1. Első hipotézis

Első hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a vizsgált KKV-k vezetői azonosítják az új tudás létrehozására sarkalló külső és belső tényezőket, és felismerik ezek szerepét a vállalati versenyképesség alakításában.

Nevezetesen tisztában vannak a következő feladatokkal és el is végzik azokat:

- > azonosítják az új tudás létrehozására sarkalló, főként műszaki és gazdasági makro- és mikroszintű tényezőket, és felismerik ezek szerepét a vállalati versenyképesség alakításában;
- > meghatározzák (vagy prognosztizálják) az új tudás tartalmát, létrejöttének vállalati feltételeit és ütemét;
- > végül mérlegelik az új tudás következményeit az üzleti életben, valamint lehetőségeit a vállalati versenyképesség növelése szempontjából.

Az első hipotézishez kapcsolódó információkat a szervezeti (Sz.k.) és az egyéni kérdőívek (E.k.) válaszai (Sz.k: 1-8, E.k: 3-10), az interjúk, dokumentumok, valamint a makro- és mikrokörnyezetben végzett esettanulmányok nyújtották. A válaszok értékelése az értekezés 5.4. és a 6.1. fejezetekben található.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a vezetők bár tisztában vannak az új tudáshoz kapcsolódó feladatokkal, de a gyakorlati megvalósítás mélysége, intenzitása és eredményessége eltérő: Bár képesek azonosítani az új tudás létrehozására sarkalló, főként műszaki és gazdasági makro- és mikroszintű tényezőket, és felismerik ezek szerepét a vállalati versenyképesség alakításában, de az új tudás tartalmát már kevésbé tudják átlátni, létrejöttének vállalati feltételeit és ütemét kevésbé képesek megteremteni, illetve megvalósítani. Az új tudás lehetőségeinek és következményeinek mérlegelésében a korlátozottan vélt vagy ítélt piaci lehetőségeik erőteljesen befolyásolják a vizsgált vállalatok vezetőit. Mindezek sorában az új tudás megszerzéséhez szükséges feltételek megteremtése a leggyengébb láncszem. A kutatás során végzett interjúk megalapozzák azt a következtetést, hogy a menedzserek annál biztosabban ismerik fel a szükséges új tudás tartalmát, minél jobban beépül vállalatuk a fejlett ipari országok gazdasági folyamataiba. Ezért a magyar tudásgazdaság létrehozásának egyik feltétele, hogy minél több hazai KKV vegyen részt akár széles piacon történő értékesítéssel, akár beszállításokkal vagy kooperációkkal az ilyen gazdasági folyamatokban. Összegezve tehát az első hipotézis csak részlegesen igaz, mert többnyire eltér egymástól a szándék és a gyakorlat.

7.1.2. Második hipotézis

Második hipotézisemben feltételezem, hogy a magyar mikro-, kis- és középvállalatok vezetői (2a) annak mértékében ismerték fel a tudásmenedzsment jelentőségét vállalatuk versenyképessége szempontjából, hogy milyen intenzív az adott ágazatban a műszaki fejlesztés és milyen éles a vállalat versenyhelyezete; (2b) a tudásmenedzsmenten belül helyesen ismerik a képzési politikának és a tudásmegosztásnak sajátosságait és összefüggéseit, és értelmezik ezek szerepét vállalatuk versenyképessége szempontjából; (2c) átlátják, hogy a tudásmenedzsment és vállalatuk üzleti stratégiája között kétirányú a kapcsolat, vagyis hogy ezek kölcsönösen hatnak egymásra.

A hipotézis alátámasztására szolgáló információkat a szervezeti és egyéni kérdőív válaszai (Sz.k: 5-17, 15-16, E.k: 2-5, 14.), az interjúk és vállalati dokumentumok alapján elemeztem. A válaszok kiértékelése az 5.3. és a 6.2. fejezetekben történt.

A kutatás egyértelműen bebizonyította, hogy szoros korreláció áll fenn egy KKV ágazatában létrejövő műszaki fejlődésnek és vállalati versenyhelyzetnek, valamint a tudásmenedzsmentnek mint versenyelőnynek a menedzseri felismerése között. Másként fogalmazva: egy tudásintenzív profilú KKV vezetése tisztában van azzal, hogy – kényszerhelyzetben is – csak többé-kevésbé és csak átmenetileg tudja más eszközökkel (például versenyelőnnyel, intenzív marketing tevékenységgel stb.) helyettesíteni a létre nem hozott tudás versenyelőnyét. A kutatás eredményei igazolják a (2b) és (2c) hipotézist is. Mindehhez azonban hozzá kell fűzni az interjúkból leszűrt következő tapasztalatot: az Európai Unió tagság –mint potenciális vállalkozástámogatási forrás – sok tekintetben nem könnyíti, hanem nehezíti a piaci feltételeket. A hazai és a nemzetközi versenyképesség egyik fontos feltétele azonban, hogy mikor, mennyiben és milyen hatékonysággal tud élni az érintett KKV-kör az EU forrásokkal. Itt jelenik meg ismét a kooperációs hajlandóság, az üzleti stratégia rugalmassága, valamint a képzés és tudásmegosztás minősége, mint versenyképességi tényező. Ezt igen világosan látják a vizsgált KKV-k vezetői – sőt megnyilatkozásaikban akár túl is értékelik a tudás és a menedzselés jelentőségét vállalatuk tudásintenzitása és versenyhelyzete szempontjából. Ez a „túlértékelés” azonban olyan egészséges feszítő erő, amelyet feltétlenül pozitívan kell értékelni – ahogy erre más vonatkozásban ugyan, de már Hamel és Prahalad is rámutatott. *Összességében tehát a hipotézis megállapításait egyértelműen alátámasztják a kutatási eredmények (2b, 2c), sőt a szükséges tudásintenzitáshoz képest (2a) a menedzserek inkább felül is értékelik a tudás szerepét.*

7.1.3. Harmadik hipotézis

Harmadik hipotézisem szerint a vállalat képzési politikája és a vállalati tudásmegosztás kapcsolata különböző formákban jöhet létre és ezek a kapcsolati formák különböző mértékben befolyásolják a vállalat versenyképességét.

A következő kapcsolati formákat feltételeztem a képzési politika és a tudásmegosztás intenzitásának függvényében:

- > „*Tudásprofitot maximáló*” *kapcsolat*: a képzési politika és a tudásmegosztás között szignifikáns és szoros kapcsolat jön létre, amelyhez a menedzsmentnek sajátos vállalati értékrendet és kultúrát, szervezetet, irányítást, infrastruktúrát, valamint motivációs rendszert alakít ki. Ez a forma növeli legerőteljesebben a vállalat versenyelőnyét.
- > „*Tudáspazarló*” *kapcsolat*: erőteljes a menedzsment képzési politikája, a tudásmegosztás intenzitásának mértéke azonban csekély. Ez a versenyképesség szempontjából erőforrás-pazarlással jár ugyan, de jó esetben még megőrizhető ezzel a kapcsolattal a vállalat versenyképessége.
- > „*Kiszolgáltatott spontaneitás*” *kapcsolat*: a menedzsment elhanyagolja a képzési politika kialakítását, a vállalat működésében azonban – munkatársainak önálló kezdeményezésére – kialakul a tudásmegosztás. Ilyenkor a spontaneitás jellemzi a vállalat tudás alapú működését, hiszen az új tudás megszerzése a munkatársak ambíciójától és érdeklődési körétől függ. Ezért ebben a formában kiszolgáltatottá válik a vállalat versenyképessége.
- > „*Kétszeresen tudáshiányos*” *kapcsolat*: nincs a vállalatnál képzési politika és nem alakult ki tudásmegosztás sem. Ebben a formában akár exponenciálisan is csökkenhet a vállalat versenyképessége: a csökkenés ugyanis annál erőteljesebb, minél intenzívebb versenytársai körében a tudás alapú működés.

A hipotézis alátámasztására szolgáló információkat a szervezeti és egyéni kérdőív válaszai (Sz.k: , 9-17, E.k: 14-17.), az interjúk és vállalati dokumentumok és adatbázisok alapján elemeztem. A válaszok kiértékelése a 6.3., 6.4. és a 6.5. fejezetekben történt.

A kutatás szerint a vizsgált KKV-k képzési politikája – bár tevékenységi körük, piaci helyzetük és alkalmazottaik létszáma az ellenkezőjét indokolná – közelebb áll a hazai tulajdonú hagyományos vállalatok, mint az azonos szektor hasonló létszámú és piaci helyzetű külföldi szervezeteinek gyakorlatához. Ennek egyik és jelentős oka a külföldi, többnyire multinacionális partnerek magatartása. A multinacionális cégek zöme ugyanis csak arra használja a belföldi beszállító és alvállalkozó partnercégeket, hogy azok a kapott rendszerek (technológiák) szerint működjenek. Igaz, az új termékek bevezetésének és az átvett rendszerek megvalósításának támogatása képzési lehetőség a KKV-k munkatársai számára, ám ez többnyire korlátozott lehetőség.

Ezzel szemben kétségtelen, hogy új tudásmenedzselési formák jelennek meg, melyek – az IT-eszközöknek köszönhetően – globális alapra helyezik a tanulást (ez a learning on a worldwide basis). Ide sorolhatók a nemzetközi programok, a sokszor virtuális

együttműködési projektek, a külföldi cégeknél szervezett tapasztalatcserék stb. A helyzet azonban nem ennyire idillikus, mert ezek a tanulási-tudásmenedzselési formák is erőforrás-igényesek, márpedig a legtöbb hazai KKV a hazai piacok vagy a multinacionális partnerek folyamatos „éppen hogy jövedelmező” kényszerfeltétele közepette működik. Vagyis az új tudásmenedzselési-tanulási formák lehetőségeinek kihasználására központilag kellene könnyíteni a tudásintenzív területen működő KKV-k terheit – vagy államilag kellene támogatni az új formák megvalósításában való részvételüket.

A tudásmegosztás igénye jól érzékelhető a vizsgált vállalati körben. Ennek megvalósulása azonban több tényező függvénye: a vállalati kultúrától és értékrendtől a megosztás szervezetén át a tudásbirtokosok és tudásátvevők érdekelttségéig és kölcsönös bizalmáig. Ezek eltérő mértékben vannak jelen a felmérés vállalatainál.

Mindezeknek a sokszor egymásnak ellentmondó tényezőknek a számba vétele egyértelműen igazolta, hogy a vállalatra jellemző képzési politika és tudásmegosztás négy lehetséges formájáról kialakított koncepció helyes és alkalmas arra, hogy tisztázza a tudásmenedzsment e két alapvető ismervének viszonyát és hatását a vállalat versenyképességére. A hipotézis megállapításait tehát egyértelműen alátámasztják a kutatási eredmények.

7.1.4. Negyedik hipotézis

Negyedik hipotézisem szerint a vállalati tudásmegosztás kialakulása és működése nemcsak a munkatársak személyiségétől, képzettségétől és tanulási igényétől, hanem bizalmuk mértékétől is függ. A bizalom két formában jelenik meg: tárgyi bizalomként (confidence), amely a technikai infrastruktúrára, az IT technológiára, az adatbázisokra, a hálózatokra és ezek működésére, valamint a vállalat irányítására irányul és személyes bizalomként (trust), vagyis az egymással formális vagy informális kapcsolatban lévő munkatársak között kialakuló, a tudásmegosztást és az egymástól való tanulást segítő formaként.

A hipotézis alátámasztására szolgáló információkat a szervezeti és egyéni kérdőív válaszai (Sz.k: 9-14, E.k: 12-14, 18-19.), valamint az interjúk, és vállalati adatbázisok alapján elemeztem. A válaszok kiértékelése a 6.6. fejezetben történt meg.

A vizsgálatba bevont szervezetekben gyengék a vállalatközi kapcsolatok és gondot okoz az együttműködés hiánya az üzleti, a tudományos, valamint az oktatási szféra között.

Sokszor ez az oka a bizalom hiányának: a szervezetek nincsenek eléggé rákényszerítve az együttműködésre. Ez világít rá a kutatás egyik új eredményére: a KKV-k körében különösen szoros a korreláció a tudásmenedzsment és a hálózatosodás között. Ez tehát új szempontból irányítja rá a gazdaságpolitikáért és –szabályozásért felelősök figyelmét hálózatfejlesztési feladataikra, hogy ezzel segítsék a KKV-k, sőt a magyar gazdaság egészének versenyképességét. A kiváltó okok közé tartozik még az általános bizalmatlanság, a félelem a bizonytalansággal járó újtól és nehezíti a kooperációt a külső kényszer vagy lehetőség hiánya is. A tudás visszatartásának másik oka annak a feltételezése, hogy a tudáshordozónak több haszna származik az ismeretek felhalmozásából, mint amennyit a másokkal való megosztásból nyerhet. Ez jelzi az egyéni és vállalati érdek szétválását, és sürgeti azt, hogy a magyar vállalatok vezetői körében – tisztelet a kivételnek – az eddiginél jóval nagyobb súlyt kapjon az egyéni és a vállalati érdek összehangolása. Ez a tudásmenedzsmentben különösen a vállalati és az egyéni tudásportfólió illeszkedésében nyilvánulhat majd meg. *A hipotézis megállapításait egyértelműen alátámasztják a kutatási eredmények.*

7.1.5. Ötödik hipotézis

Az ötödik hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a vizsgált vállalatok vezetői sajátos vezetési koncepciók, technikák és eszközök segítségével hangolják össze a versenyképességet növelő képzési politikát és a tudásmegosztást. Ezek olyan klasztereket alkotnak, amelyekben létrejön a szinergia versenyelőnye. A maximális szinergia a vállalati profil (működési terület) tudásintenzív jellegének, a versenykörnyezet lehetőségeinek és fenyegetéseinek, valamint a vállalati jellemzőknek együttes mérlegelésével és ezek előnyeinek, illetve hátrányainak „kiegyensúlyozásával” alakítható ki.

A hipotézis alátámasztására szolgáló információkat a szervezeti és egyéni kérdőív válaszai (Sz.k: 9-17, E.k: 13-18.), az interjúk és vállalati adatbázisok alapján elemeztem. A válaszok értékelése a 6.7. fejezetben történt.

Léteznek olyan sajátos szervezeti és vezetési megoldások és technikák, amelyek segítik, hogy a vállalatban mind intenzívebbé váljék a tudás generálása és átadása. Sőt, még azt is tekintetbe kell venni, hogy a tudás is folyamatosan átalakul, megújul, vagyis ezt is követnie kell a tudásalapú szervezetek célrendszerének, struktúrájának, döntési és irányítási

rendszerének, valamint működésének. A tudás jelentőségét felismerve a vizsgált KKV-k gyakorlatában megjelentek ugyan egyes tudásmenedzsment-elemek (pl. a vezetői információs rendszer fejlesztése, képzési koncepció megvalósítása, tudásmegosztás, mentori rendszer, ügyfélkapcsolatok menedzsmentje) de komplex tudásmenedzselés ritkán fordult elő. A sajátos szervezeti megoldások és vezetési technikák pedig nem ötvöződtek klaszterekbe.

A tudásmenedzsment-klasztterek létrehozását és elterjedését akadályozó tényezők a kutatás eredményei alapján elsősorban a következők:

- ◇ Az üzleti tudást „kikényszerítő” előírások, szabályok, magatartásmodellek, célok, stratégiák, programok összehangolt rendszerének hiánya, illetve ezek működési zavarai.
- ◇ A versenyelőnyt biztosító új tudás kifejlesztésének, vagyis a tudásinnovációnak költségigénye és kockázatos megtérülése.
- ◇ Az együttműködés hiánya az alkalmazottak között a tudásátadásban és tudásbővítésben.
- ◇ A munkatársak ellenállása a változásokkal, az új megoldások megtanulásával szemben.
- ◇ A számottevő különbség a szervezet tudásintenzitása, az egyének tanulási igénye és a tudás vezetői elismerése között.
- ◇ A tudás kulcselemeinek, vagyis a jövő üzleti tevékenységhez szükséges tudás azonosításának és a megvalósításához szükséges technika, irányítás, működés és infrastruktúra zavarai.
- ◇ A tudásmegosztást közvetlen módon segítő mérési, nyilvántartási és kommunikációs eljárások – például a beszámolási és jelentési rendszerek a döntéshozás, a problémamegoldás és a jutalmazás – hiányosságai.

Napjainkban már számos tudástámogató módszer és eszköz közül választhat a menedzsment. Ezek bő tárháza áll rendelkezésre a vállalatvezetésről szóló szakirodalomban (Bencsik 2005, Dixon 2000, Drucker 2001, Farkas 2003, Smith 2004, Sveiby 2001). A gyakorló vezetőknek szóló 7.2. fejezetben kitérek majd néhány konkrét megoldási javaslatra. A kutatási eredményekből leszűrt újdonság: a menedzsmentnek az ismert koncepciókból, technikákból és eszközökből szinergiát adó klasztereket kellene kialakítania, mert az ilyen összehangolt rendszerekkel a ráfordítás-igényüket többszörösen meghaladó mértékben növelhető a versenyképesség. Ezért súlyponti feladata a jövőben a KKV-k és különösen a tudásintenzív területen működő KKV-k – vezetőinek a

tudásmenedzsment-klaszterek kialakítása és működtetése. A hipotézis tehát csak részben igazolódott, mert a kutatás számos hiányosságot is feltárt a menedzserek tudástámogató megoldásainak területén. A tudásalapú szervezeti működés vezetési technikáinak és eszközeinek klaszterszerű alkalmazása, és sokrétű javaslatok kidolgozása további kutatásokat igényel.

7.1.6. Hatodik hipotézis

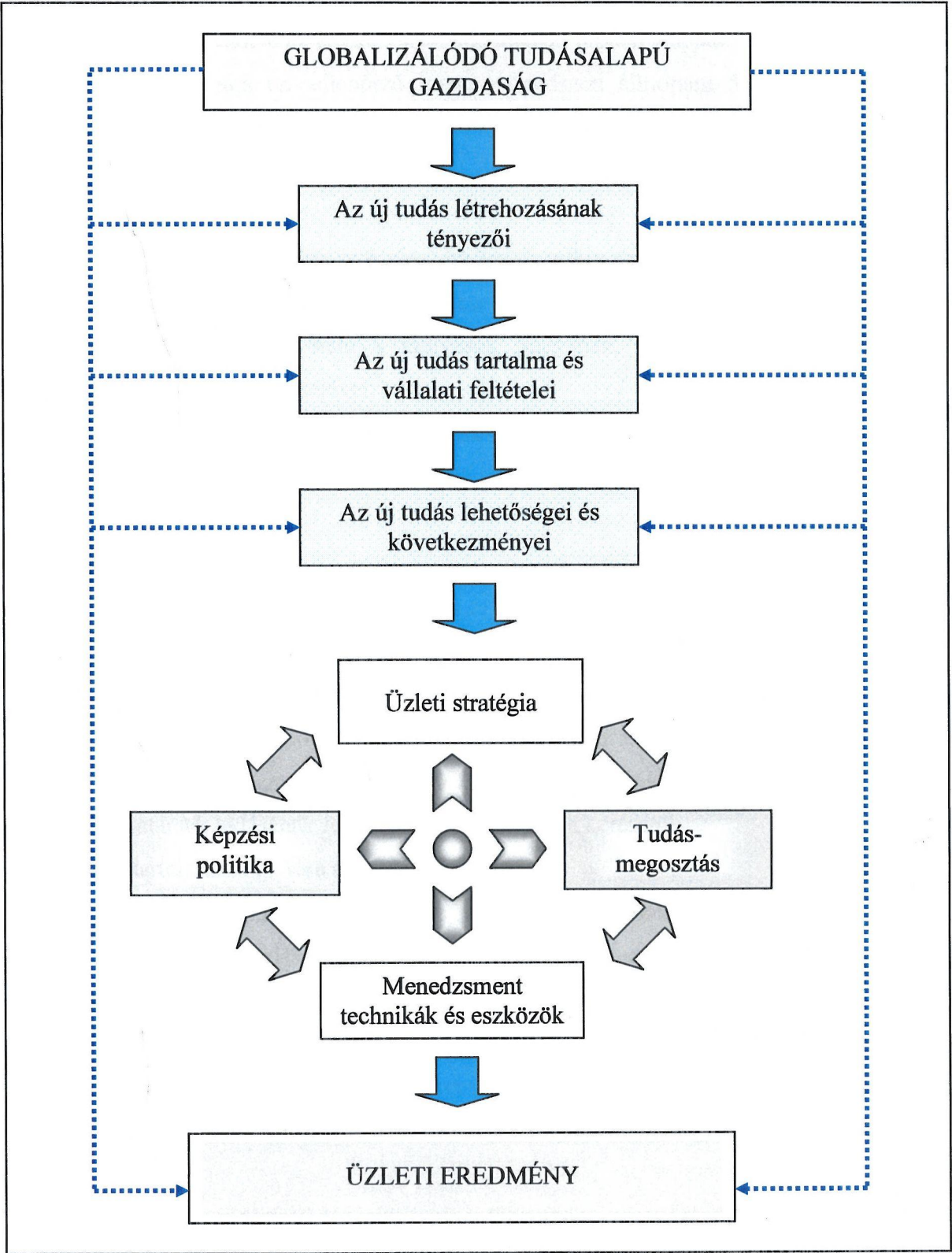
Végül hatodik hipotézisemben azt állítottam, hogy felállítható olyan modell, amely leírja a tudásalapú működés legfontosabb követelményeit és jellemzőit, s amelyik felhasználható arra, hogy segítse a kutatás körén kívül eső KKV-k vezetőit, ha fejleszteni kívánják vállalatuknál a képzési politikát és a tudásmegosztást.

Jelen kutatás egy új, saját fejlesztésű vizsgálati modellre épült. Ezt a vizsgálati modellt tovább finomítottam az új tudásra vonatkozó modellelemek beépítésével és az egyes tényezők közötti összefüggések kiemelésével. A tudásalapú KKV-működés általános modelljének felépítése a 7.1. ábrán látható. A tudásalapú KKV működés kulcseleme az új tudás versenyképességben betöltött szerepének megfelelő értelmezése: a vállalatvezetés legyen képes arra, hogy azonosítsa az új tudás létrehozását igénylő műszaki és gazdasági tényezőket (5.4. fejezet), hogy meghatározza az új tudás tartalmát és végül teremtsen meg annak vállalati szintű feltételeit. Alapvető továbbá a tudásszerzés lehetőségeinek és következményeinek, illetve a tudásteremtés kockázatának a mérlegelése (6.1. fejezet). A menedzsment elkötelezettsége a tudás iránt megjelenik az üzleti stratégiában és a tudásmenedzselés folyamataiban (6.2. fejezet). Az új tudás megszerzésére irányuló képzési politika (6.3. fejezet) és a szervezet tudásmegosztási gyakorlata (6.4. fejezet) között szoros kapcsolatot kell létrehozni, amely maximalizálja a tudásprofitot, és ezzel erőteljesen növeli a vállalat versenyelőnyét (6.5. fejezet). A menedzsmentnek bizalomerosztó megoldásokkal (6.6. fejezet) és sajátos vezetési technikákkal és eszközökkel (6.7. fejezet) kell támogatnia a tudásalapú szervezeti működést.

A modell megvalósításának egy lehetséges módszerét – ajánlasként – a következő fejezet tartalmazza. Ebből kitűnik, hogy a modell szerkezete jól alkalmazható a különböző makro-, kis- és középvállalkozások esetében. Utolsó hipotézisemet alátámasztják a kutatás

eredményei, véglegesen azonban az igazolja majd, ha a felvázolt modellt megismerik és alkalmazzák a tudásmenedzsmentet sikeresen megvalósító KKV-k.

7.1. ábra: A tudásalapú KKV-működés modellje



7.2. Ajánlások gyakorló KKV vezetők számára

A szervezetek tudásalapú működése – a versenyképes új tudást középpontba helyezve – több szempontból elemezhető az értekezésben alkalmazott modell alapján. Ennek alapján a gyakorló vezetők számára ún. ellenőrző szempontrendszert állítottam össze, amelynek felépítése a következő:

I. Fókuszban: A KÖRNYEZET

- Az új tudás létrehozásához szükséges makro és mikro szintű befolyásoló tényezők áttekintése: a tudományok, piaci feltételek, műszaki, gazdasági és társadalmi háttértényezők számbavétele a kihívások irányának, mértékének és változási ütemének figyelembe vételével.

A KKV-k versenyképességét befolyásoló makro- és mikrokörnyezeti tényezőket a már korábban ismertetett 5.5. ábra tartalmazza.

II. Fókuszban: A SZERVEZET

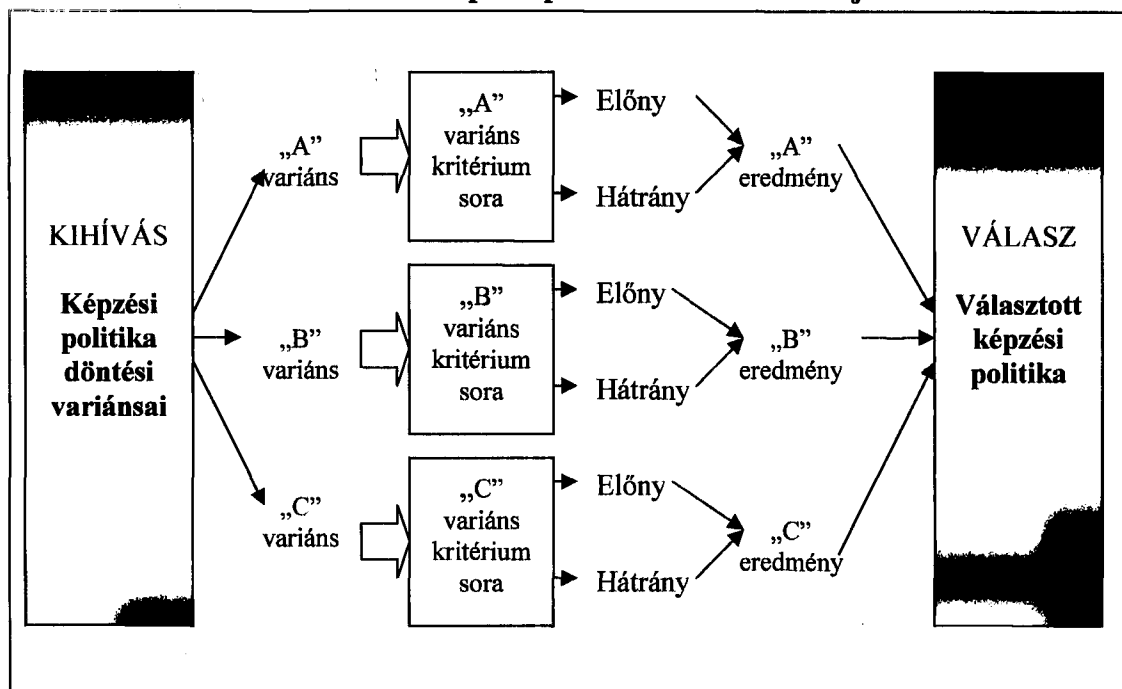
- A stratégiai célokhoz szükséges új tudás és új kompetenciák meghatározása,
- A már rendelkezésre álló tudás felmérése,
- Az elérendő új tudás és a meglévő tudás közötti tudásrész meghatározása,
- A tudás külső forrásokból való megszerzése, felvásárlása, adaptálása,
- Az új tudás következményeinek és lehetőségeinek mérlegelése,
- A munkatársak tudásának fejlesztése a kreativitáson keresztül,
- A tudástartalmak rögzítése adatbázisokban,
- A tudásmegosztás partneri, mentori és gyakornoki formáinak megszervezése,
- A technológia és a tudás felhasználóbarát kialakítása a tudás hasznosítására,
- Az új tudás értékelése és hatékonyságának mérése az üzleti eredmények alapján.

Az új tudás, az ezt támogató képzési politika és tudástranszfer meghatározásához a szervezetek vezetőinek a következő kérdéseket (döntési kritériumok) érdemes figyelembe venniük a 7.2. ábra alapján. A kritériumsor mindegyik döntési lehetőség (variáns) esetében azonos:

1. Mennyire helyes-e a tudásfejlődés irányának és ütemének a prognózisa?
2. Mekkora ráfordítást igényel a képzési politikában és a tudásmegosztásban a tudásfejlődés követése?

3. Mekkora eredmény várható a tudásintenzív vállalati profilváltástól, illetve-módosítástól?
4. Milyen időtávban térül meg a tudásintenzív profilváltás-, ill. módosítás teljes ráfordítása?
5. Mekkora erőforrás-áldozatot kíván a tudásintenzív vállalati profilváltás, illetve -módosítás a képzési politikától és a tudástranszfertől?
6. Mekkora üzleti eredmény várható a képzési politikától és a tudásmegosztástól?
7. Mekkora a képzési befektetések megtérülésének kockázata?

7.2. ábra: A képzési politika döntési modellje

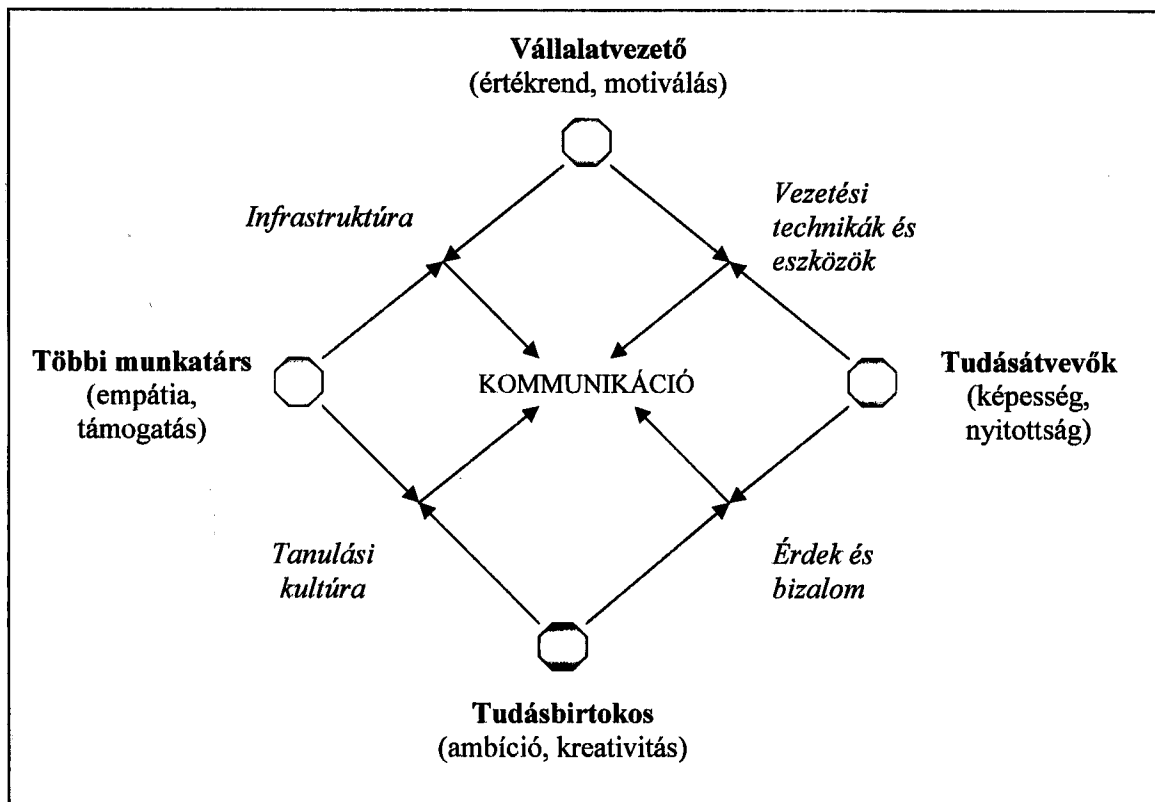


III. Fókuszban: A MENEDZSMENT

- A tudás iránti elkötelezettség mind vezetői alapkoncepció kialakítása,
- A versenyképességet növelő maximális „tudásprofit” feltételeinek megvalósítása a vállalat szervezetében és működésében a képzési politika és a tudásmegosztás szinergiájával,
- A tudásmenedzsment vezetési koncepcióinak, technikáinak és eszközeinek klaszter-jellegű alkalmazása,
- A vezetői bizalom, a rendszerorientált és személyes bizalom összehangolása.

A megszerzett tudás megosztásához pedig a 7.3. ábrán látható vállalati szereplők együttműködésére van szükség. A vállalati szereplők fő tulajdonságait, illetve feladatait zárójelben jelzem.

7.3. ábra: A tudásmegosztás vállalati szereplői



A vezetési technikák és eszközök klaszterjellegű felépítését megkönnyítik a korábban már összegzett alkalmazások (lásd a 6.8. táblázatot). A menedzsment tudásmenedzselést segítő megoldásai közé tartoznak a különböző IT-háttértámogatások, mint például a vállalat rendelkezhet egy olyan integrált számítógépes hálózattal, amely minden alkalmazott számára hozzáférhető fizikai és időbeli korlátok nélkül. Ez a rendszer nyílt és képes egyéb rendszerekkel való kommunikációra.

Néhány példa a lehetséges adatbázis rendszerekre¹²²:

Adattárház – Data Warehouse

Elemzési, lekérdezési céllal létrehozott, nagyméretű adatbázis, amely az elemzésre szánt információt elkülönített helyen és módon tárolja. A vállalat területén keletkezett adatokat lekérdezésre optimalizálva konszolidálja, de kívülről származó, a piacra vonatkozó információkat is tartalmazhat.

Adatbányászat – Data mining

¹²² Az említett megoldások módszertani ismertetését Smith, G. (2004): Internet Based Suggestion Service Eliminates the Old- Fashioned Suggestion Book alapján állítottam össze.

Olyan elemző eszközök és technológiák, amelyek lehetővé teszik a felhasználó számára fontos, új információk meghatározását egy adatbázis adataiból. Hatékony adatelérési és adatmanipulációs lehetőségeket biztosítanak. Ilyen eszköz pl. a Clementine, amelynek legfontosabb jellemzője a vizuális programozási környezet és a könnyen kezelhető felhasználói felület.

Tudáskezelő – Raven csomag

Tartalomkövető és –elemző, felhasználói profilkezelő eszközöket, személyes és közösségi információk és tevékenységek kezelésére használható ismeretanyag portált valamint egy alkalmazásintegráló eszközt tartalmaz. Alkalmazásával egy adott témához kapcsolódó információk és alkalmazások kereshetők. Rendszerezhetők az alkalmazottra vonatkozó feladatok, munkacsoportok és projektek.

7.3. Javaslatok a kormányzat számára

Két választási lehetősége van a kormányzati gazdaságpolitikának, ha meg akarja tartani, illetve növelni kívánja a nemzetgazdaság versenyképességét: *költségorientált politikát* folytathat (amely alacsony költségekkel, kedvezményekkel és támogatásokkal kívánja vonzóvá tenni az országot a külföldi befektetők előtt), és *egy tudásgazdaság kialakítására* törekedhet. Az első rövid, a második hosszú távú cél. Az utóbbi tudásra és kreativitásra ösztönzi a vállalatokat – köztük a KKV szervezeteket is –, és ehhez megfelelő környezetet teremt. Egy ilyen környezet kialakításába beletartozik, hogy a *kormány erőteljesen beruház mind a kutatás-fejlesztésbe, mind az oktatásba*. A tudás akkor növeli egy nemzet versenyképességét, ha:

- > A kormányzat céltudatosan növeli az oktatás és továbbképzés szerepét, valamint támogatja a lakosság folyamatos, az élettartam végéig tartó tanulását, erősíti az egyetemeket, a cégeket, és a kutatóintézetek kapcsolatát (spin-off cégek, tudásközpontok, ipari parkok, hídképző intézmények stb. támogatásával),
- > kiépít hatékony nemzeti innovációs rendszereket,
- > eredményesen működteti a kreativitást, innovativitást, vállalkozást, tudásszerzést és -hasznosítást bátorító gazdasági ösztönzőket,
- > megteremti a vállalkozás- és innovációbarát környezetet (jogbiztonsággal, stabil szabályozókkal, garanciákkal),
- > és végül olyan aktív gazdaságstratégiát dolgoz ki, amely az innovatív termékeket gyártó, illetve ilyen szolgáltatásokat kínáló külföldi cégek megtelepedését bátorítja.

A magyarországi versenyképesség zászlóhordozói a rendszerváltozás óta eltelt időszakban főként az itt befektető nagyvállalatok voltak. A működőtőke-beáramlás lassuló üteme viszont arra utal, hogy Magyarország felzárkózása a fejlett országokhoz újabb piaci szereplők aktivitását igényli. Ehhez az egyik lehetséges célcsoport a magas növekedési potenciálú, innovatív hazai KKV-szektor.

A fejlett piacgazdaságokban más munkamegosztás és kölcsönösen előnyös együttműködés alakult ki a különböző nagyságú vállalkozások között. A mikro-, kis- és középvállalkozások nemzetgazdasági fejlődésben betöltött szerepe miatt a legtöbb ország kormányzata különleges támogatásokban részesíti a kis- és középvállalkozásokat. Ez több területen is indokolt. A nemzetközi tapasztalatok igazolják, hogy a KKV-kat segíteni kell az információk, a szakértelem és a piaci-gazdasági-szervezési tapasztalatok megszerzésében. Figyelembe kell venni, hogy méreteikből adódóan a fejlesztésükhöz szükséges pénzeszközök megszerzése nehezebb és költségesebb, mint a nagyvállalatok hitelhez jutása, s a kölcsönök igénybevételekor az átlagosnál nagyobb kockázatot vállalnak. *A nagyobb kockázat és a kisebb erőforrások indokolják, hogy az átlagosnál kedvezőbb elbírálásban részesüljenek és a kormányzat kiegészítő, támogató konstrukciókat hozzon létre a fejlesztésükhöz.*

Tekintetbe kell venni, hogy a mikro-, kis- és középvállalatok egyes feladatokat hatékonyabban látnak el, mint a nagyvállalatok – de az is igaz, hogy a nagyvállalatok hatékony működése is egyre kevésbé valósulhat meg a KKV-szektor széles körű hálózata, háttérpiari beszállítói tevékenysége nélkül. A mikro-, kis- és középvállalatok innovációt gyorsító szerepe is igen jelentős. Kezdeményezők lehetnek a műszaki megújításban, a korszerű technológia fejlesztésében. Ha a KKV-k működése tudásra épül, a háttérpiari feladatok ellátásával, a nagyvállalatok számára szükséges alkatrész, részegység és segédanyag előállításával és szállításával az eddiginél magasabb fokon biztosítható a nemzetgazdaság hatékonyabb működése – és könnyebben megakadályozható a multinacionális cégek elvándorlása is. *Ez is indokolja a tudásintenzív KKV-szféra különleges kormányzati támogatását.*

A nemzetközi statisztikákból látható azonban, hogy a vállalati K+F önmagában nem eredményez magasabb gazdasági növekedést¹²³. Példa erre Japán vagy Svédország. A tudás gazdaságilag hasznos tudássá formálásában – egyfajta tudásfilterként (knowledge filter) – kulcsfontosságú szerep jut az újonnan alapított tudásintenzív vállalkozásoknak.

¹²³ Többek között ezt a jelenséget vizsgálják az ún. endogén növekedési modellek (Audretsch–Thurik 2001, Krugman 1994).

A kormányzatnak ezért sajátos adózási, hitelezési és más eszközökkel kell támogatnia az új KKV-k alakulását a tudásintenzív szférában.

A magyar gazdaságban, a szerkezeti változások jeleként jelentősen megnőtt egyes technológia-intenzív ágazatok részaránya az elmúlt időszakban. Ilyen ágazat az elektronika és az autógyártás. Az új technológia-intenzív ágazatok hazai felbukkanása azonban egyelőre nem vezetett ezeknek a szektoroknak a szerves beágyazódásához¹²⁴ a magyar gazdaságba: a növekedés csupán szigetszerű, a gazdaság egyes ágazataira korlátozódik, és nem terjed át más szektorokra. Az új tudásgazdaság meghonosításában döntő szerepet játszhatnak a mikro-, a kis- és a középvállalkozások, továbbá azok a kormányzati feltételek, amelyek a vállalkozások létrejöttét támogatják.

A kis- és középvállalatok versenyélénkítő és a gazdaság felzárkózásának gyorsítását segítő szerepüket csak akkor tölthetik be, ha *tevékenységüket minél nagyobb arányban hatja át a kockázatvállaló, innovatív, vállalkozói gondolkodás és magatartás, amely kiterjed a szükséges új tudás felmérésére, megszerzésére és az ebből fakadó versenyelőny folyamatos megőrzésére – és ha mindennek valóra válását a gazdaságpolitika is segíti.*

7.4. Javaslatok további kutatásokra

Az értekezésben utaltam rá, hogy az új tudás nem csak szervezett képzési programokkal szerezhető meg, hanem vásárlással (például a speciális tudással rendelkező alvállalkozóktól való beszerzéssel), közös fejlesztésekkel (például partneri kooperációkkal), know-how átadásával (például beszállítóként való közreműködéssel), valamint saját új tudás kifejlesztésével (például saját innovációkkal) is. Az így szerzett új tudás nemcsak a képzésre hat, hanem a tudás megosztására is. Ennek részletes tárgyalására – kutatási témám terjedeleme korlátai miatt – nem tértem ki, de már az empirikus vizsgálat során felmerült, hogy ebben az irányban érdemes további kutatásokat folytatni.

Ilyen kutatási téma lehet például:

- > az integrátor jellegű befogadó nagyvállalatok know-how átadása és a befogadó KKV képzési politikája között kialakuló kapcsolat;

¹²⁴ Ahogyan Szalavetz megjegyzi: „Az új gazdaságra szakosodott felzárkózó országok valójában csupán az új gazdaság működtetéséhez szükséges feldolgozóipari inputok gyártására szakosodtak” (Szalavetz 2002, 41. old.).

- > az egymással kooperáló KKV szervezetek piaci stratégiájának hatása a tudásmenedzsment céljaira és folyamataira;
- > a szervezeten kívüli kapcsolatok hatása a tudásmegosztás alakulására;
- > a tudás hatalomforrás szerepe a kooperációs együttműködésekben;
- > a globális-lokális szervezeti működés sajátos tudásmenedzsment eszközei.

Fentiekén túl érdemesnek tűnik továbbá megvizsgálni, hogy (1) a KKV menedzserei által a jelenlegi kutatásban megfogalmazott versenyelőnyök mennyiben realizálódnak a KKV szervezetek gazdasági teljesítményében, és (2) az említett versenyelőnyök valóban annak minősülnek-e?

7.5. Zárszó

Zárásul fontosnak tartom megemlíteni, hogy a vizsgálatba bevont KKV szervezetek vezetői – bár kedvező benyomás keltésére törekedtek az interjúk során – szembesültek „a kimondott szó erejével”. Sok vezetői töprengés, hangosan gondolkodás szem és fültanúja voltam. Ez hálás szerep volt. Különösen akkor, amikor megköszönték, hogy segítettem átgondolni vállalatuk jelenlegi helyzetet. És remélem valamennyire a jövőjét is...

Hivatkozások

- 1) Abramovicz, M. (1989): Thinking about Growth. Cambridge University Press, Cambridge
- 2) Ágh Attila – Tamás Pál – Vértes András (2006): Magyarország 2015 – Jövőképek és stratégiák. In: Meskó Attila (2006): A magyar tudomány a gazdaságért és a társadalomért. pp. 7-37. MTA, Budapest
- 3) Ahmed, P. K. – Kok, L. K. et al. (2002): Learning through Knowledge Management. Butterworth-Heinemann, Oxford
- 4) Allee, V. (1997): The Knowledge Evolution. Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, Boston
- 5) Ansoff, I. (1990): Implementing Strategic Management. Prentice Hall, New Jersey
- 6) Argyris, C. (1994): On Organizational Learning. Blackwell Business Publ. Oxford
- 7) Argyris – Schön (1978): Organizational Learning a Theory of Action Perspective. Addison-Westley Publ., Massachusetts
- 8) Artner Annamária (2004): Nemzetgazdasági versenyképesség és tökegvonzás – Írország példája. Külgazdaság, XLVIII. évf., november pp. 58-75.
- 9) Artner Annamária – Csáki György – Inotai András – Szalavetz Andrea (2003): Gazdasági versenyképesség a 21. században. Műhelytanulmányok. 53. szám, december, MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest
- 10) Audretsch, D. – Thurik, R. (2001) : Linking Entrepreneurship to Growth. OECD. STI Working Paper Series. Forrás: <http://www.oecd.org/dstilstil/prod>
- 11) Balázs Katalin – Török Ádám (1996): Tudás- és technológiatranszfer szervezetek és mechanizmusok a fejlett országokban és az átalakuló Magyarországon. OMFB, Budapest
- 12) Bakács András (2004): Versenyképesség-koncepciók. Műhelytanulmányok. 57. szám, március, pp. 1-14. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest
- 13) Banks, E. (1999): Creating a Knowledge Culture. In: Work Study. No., pp 18-20. MCB University Press
- 14) Barker, M. – Neailey, K. (1999): From Individual Learning to Project Team Learning and Innovation. Journal of Workplace Learning, 2. sz.
- 15) Becker, G. S. (1993): Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago and London Third Edition, The University of Chicago Press

- 16) Beijerse, R.P. (2000): Knowledge Management in Small and Medium-sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. Journal of Knowledge Management, Vol. 4., No.2. pp. 162-179.
- 17) Bélyácz Iván (1998): Növekedésre várva. JPTE Kiadó, Pécs
- 18) Bélyácz Iván (1998): Tulajdon és hatékonyság. JPTE Kiadó, Pécs
- 19) Bencsik Andrea (2005): Projekt-technikák alkalmazási lehetőségei I-II. CEO, . sz. pp. 20-25 2. sz. pp. 38-40.
- 20) Bencsik Andrea (2006): Szellemi tőke, mint a jövő tudászáloga. Vezetéstudomány, XXXVII. évf., 5.szám, pp. 26-36.
- 21) Berend Iván (2002): Gazdasági növekedés. Az ezredfordulói magyar változások és történelmi hátterük. JPTE Kiadó, Pécs
- 22) Blackler, F. (1994): Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. Draft Paper. In: Rathe, K. (1997): Wissen, Lernen und Kooperation in einer evolutorisches Theorie der Firma. Max-Planck-Institut, Marz.19. pp.1-14.
- 23) Borsi Balázs (2004): A technológia- és tudásáramlás szerepe a magyar feldolgozóipar versenyképességének alakulásában. In: Inotai András (szerk.): EU-tanulmányok. I.kötet. NFH, Budapest, pp. 41-69.
- 24) Bournier, T. (1998): More Knowledge, New Knowledge: The Impact on Education and Training. Education and Training, No.1.
- 25) Boutellier, R. – Gassman, O.- von Zedtwitz, M. (2000): Managing Global Innovation. Springer, Heidelberg
- 26) Bögel György (2004): Az elektronikus piacok fejlődéséről. Magyar Tudomány, 2. szám pp. 184-197. Forrás: <http://www.matud.iif.hu/04feb/007.html>
- 27) Bögel György (2002): Az új gazdaság esete Schumpeterrel. In: Vállalat, információ, tudomány. Alma Mater sorozat, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Forrás:<http://www.mkimarketing.hu/segitseg/onlinetudasbazis/elemzesek/2002/schumpeter-bogel-elemzes-onlinetb.htm>
- 28) Bögel György (2004): Informatikai beruházás – üzleti megtérülés. Tézisek. Forrás: http://www.econ.klte.hu/oktatas_es_kutatas/habilitacio/bogel_tezisek.pdf
- 29) Bögel György (2007): Szakértői tudás: megosztani vagy megtartani? eVilág online folyóirat,Forrás:<http://www.evilagonline.hu/modules.php?name=archiv&file=olvas&ci kk=200612-45d742b978199>
- 30) Bögel György (2000): Verseny az elektronikus üzletben. Melyik békából lesz herceg? Műszaki Könyvkiadó, Budapest

- 31) Bőgel György (2005): Tudás, pénz, hatalom. I.-II. In: CEO 1.szám pp. 8-15. és 2.szám pp. 27-33.
- 32) Bőgel György – Salamonné Huszty Anna (1998): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest
- 33) Buckley, P. J. – Christopher, L. – Prescott, K. (1988): Measures of International Competitiveness; a Critical Survey. Journal of Marketing Management, Vol. 4, pp. 175-200.
- 34) Burton-Jones, D. (1999): Knowledge Capitalism. Oxford University Press
- 35) Cannon, T. (1996): Welcome to the Revolution. Managing on the 21st Century. Pitman Publ. London
- 36) Carayannis, E.G. – Popescu, D. – Sipp, C. – Steward Mc D. (2006): Technological learning for entrepreneurial development in the knowledge economy: Case studies and lessons learned. Technovation 26. pp. 419-443.
- 37) Castells, M. (2005): A hálózati társadalom kialakulása. Gondolat-Infonia, Budapest
- 38) Chase, R. B. – Jacobs, F. R. et al. (2003): Operations Management for Competitive Advantage. McGraw-Hill/Irwin, New York
- 39) Chen, J. – Zhu, Z. – Xie, H. Y. (2004): Measuring Intellectual Capital: a New Model and Empirical study. Forrás: <http://www.emeraldinsight.com/pdfs/jicl.pdf>
- 40) Chikán Attila (1998): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- 41) Chikán Attila – Czákó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- 42) Christensen, C. K. – Rayner, M. E. (2003): The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Mass. Harvard Business School Press, Cambridge
- 43) Covin, J.G. – Miles, M.P. (1999): Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. Entrepreneurship, Theory and Practice, Spring
- 44) Czákó Erzsébet (2004): Az EU versenyképesség felfogása. In: Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után. A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai. Pécs, október 21-22., pp. 15-21.
- 45) Csath Magdolna (2006): A magyar gazdaság versenyképességének alakulása a rendszerváltás óta. Forrás: <http://jovo.jovokutatas.hu/3/csath-Versenykepesseg.doc>
- 46) Davenport, T. H. – Prusak, L. (1999): Working Knowledge. How Organizations Manage what they Know? Harvard Business School Press, Boston. Magyarul: Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth, BKE Vezetőképző Intézet, Budapest

- 47) David, B. A. – Foray, D. (2002): Une introduction a l'economie et a la société du savoir. Revue Internationale des Sciences Sociales. Mars.
- 48) Dinya László – Domán Szilvia (2004): Gazdasági hálózatok szerepe a régiók versenyképességében. In: Tudományos Közlemények, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, pp. 53-69.
- 49) Dixon, N. (2000): Common Knowledge. Harvard Business School Publ., Boston
- 50) Dobák Miklós (1999): Versenyképesség és szervezeti átalakulás. Vezetéstudomány, XXX. évf., 4. szám, április, pp. 9-14.
- 51) Domsch, M. E. – Andresen, M. (2001): Corporate Universities – Strategic Element in a Global Environment. In: Clemont, A. – Schmeisser, W. – Krimphove, D. (2001): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. pp. 585-608. Vahlen, München
- 52) Drucker, P. F. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban. HGV Kiadó, Budapest
- 53) Drucker, P. F. (1985): Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. William Heinemann Ltd., London
- 54) Drucker, P. F. (1999): Management Challenges for the 21st Century. New York, Harper/Collins Publ. New York
- 55) Drucker, P. F. (1992): Managing for the Future. Oxford, Butterworth-Heinemann Publ.
- 56) Dunning, J. H. (2002): Global Capitalism, FDI and Competitiveness, Edward- Elgar, Cheltenham.
- 57) Edvinsson, L. – Malone, M.S. (1997): Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Business
- 58) EIS (2006): European Innovation Scoreboard. Forrás: <http://trendchart.cordis.lu/>
- 59) Éltető Andrea (2003): Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben. Közgazdasági Szemle, L. évf. március
- 60) Erdős Szabolcs (2003): A kis- és középvállalkozások konjunktúraindex. Statisztikai Szemle, 81. évf., 9. szám, pp. 799-811.
- 61) Ernst, D. – Kim, L. (2002): Global Production Networks, Knowledge Diffusion, and Local Capability Formation. Research Policy, Vol. 31. No. 8–9.
- 62) EU Commission (2002) High-tech SMEs in Europe. Observatory of European SMEs. No 6.
- 63) EU Commission (2006): Enterprise and Industry. Forrás: http://ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm

- 64) Európai Bizottság (1996): Fehér könyv az oktatásról és képzésről: Tanítani és tanulni, a kognitív társadalom felé. Munkaügyi Minisztérium, Budapest
- 65) Eurostat (2003): SMEs in European Candidate Countries. Eurostat SBS. Forrás: <http://europa.eu.ist/comm/eurostat/public/data.shop>
- 66) Farkas, Ch. M. – De Baker, P. (1996): Maximum Leadership. Henry Holt Publ. New York
- 67) Farkas Ferenc (2003): Tudásalapú vállalatok vezetése. Chief Executive Officer, IV. évf. 2. sz. pp.21-25.
- 68) Farkas Ferenc (2004): Változásmenedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest
- 69) Farkas Ferenc – Sümeiginé Dobrai Katalin – Vajkai András (2005): Nagyvállalatok belső tudásfolyamatainak szintézise. Chief Executive Officer (CEO) VI. évf. 3.szám melléklet pp. 1-12.
- 70) Faulkner, D. – Bowmann, C. (1999): Versenysztratégia. Panem-Prentice Hall, Budapest
- 71) Friedman, T. L. (2000): The Lexus and the Olive Tree. Anchor Books, New York
- 72) Fülöp Gyula (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Aula, Budapest
- 73) Fülöp Gyula (1999): Vállalati gazdálkodás az európai integrációban. Aula, Budapest
- 74) Fülöp Gyula – Perge Ildikó (2004): A magyarországi vállalatok globális perspektívában – a stratégiai lehetőségek és fenyegetések vizsgálata. Vezetéstudomány, XXV. Évf. 1. sz. pp. 2-27.
- 75) Garaj Erika (2005): A bizalom szerepe a tudástranszfer folyamatában. Vezetéstudomány, XXXVI. évf., 12. szám, december, pp. 2-18.
- 76) Garaj Erika (2005): Alternative Forms And Opportunities of Supporting Learning In The Domestic IT Sector. microCAD 2005 International Scientific Conference, University of Miskolc, 10-11 March 2005 Conference proceedings. pp. 77-82.
- 77) Garaj Erika (2006): Az üzleti stratégia-tervezés aktuális dilemmái a tudásalapú szervezetekben. „Tudás és versenyképesség pannon szemmel” – Pannon Gazdaságtudományi Konferencia I. tanulmánykötet, Veszprém Egyetemi Kiadó, pp. 85-89.
- 78) Garaj Erika (2006): Az üzleti stratégiát támogató tudás menedzselése eltérő vállalati környezetben. Humán erőforrás-Menedzsment, 8-9. szám, pp. 63-76.
- 79) Garaj Erika (2004): A vállalati magatartás és tudástőke néhány összefüggése. Konferenciaelőadás. „A versenyképesség regionális, vállalati és intézményi dimenziói” c. Fiatal regionalisták IV. országos konferenciája, Széchenyi István Egyetem, Győr

- 80) Garaj Erika (1999): A vállalati személyiség belső emberi tényezőinek alakulása egy privatizált magyar vállalatnál. In: Garaj Erika – Herczeg István – Leukó Ferenc: Gazdaságpszichológiai tanulmányok. Miskolci Bölcsész Egyesület. Miskolc. pp. 99-115.
- 81) Garaj Erika (2005): Hazai tudásalapú szervezetek tanulástámogatása egy empirikus vizsgálat tapasztalatai tükrében. Humánpolitikai Szemle, XVI. évf., 7-8. szám, pp. 117-122.
- 82) Garaj Erika (2005): Resources of Knowledge-Based Economy: Learning and Identity – A Possible Model .microCAD 2005 International Scientific Conference, University of Miskolc, 10-11 March 2005 Conference proceedings. pp. 83-88.
- 83) Garaj Erika (2005): Tanulás és identitás információtechnológiai környezetben – egy empirikus vizsgálat tapasztalatai. Műhelytanulmány. Információgazdaság és identitás OTKA TS 40768 Corvinus Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest. Kutatásvezetők: Hámori Balázs, Szabó Katalin
- 84) Gibson, D. V. – Rogers, E. M. (1994): R&D Collaboration on Trial. Harvard Business School Press, Boston
- 85) Granstrand, O. (2000): The Shift Towards Intellectual Capitalism – the Role of Infocom Technologies. Research Policy, Vol. 29, No. 9, December
- 86) Green Paper (2003): Green Paper Entrepreneurship in Europe. EC, Brussels
- 87) GTI (2005): Global Technology Index.
Forrás: <http://www.metagroups.co.za/msites/za/854.html>
- 88) Hamel, C. K. – Prahalad, G. (1996): Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston (Mass.)
- 89) Hámori Balázs (2004): Bizalom, hírnév és identitás az elektronikus piacokon. Közgazdasági Szemle LI. évf. szeptember pp. 480-497.
- 90) Hámori Balázs (1998): Érzelem-gazdaságtan. A közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth Kiadó, budapest
- 91) Hámori Balázs – Szabó Katalin (2004): A piaci algoritmusok és magatartásformák változásai az információgazdaságban. In: Czagány László-Garai László (szerk.) (2004): A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged pp. 43-78.
- 92) Hansen, M.T. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999): What is Your Strategy for Managing Knowledge. Harvard Business Review, March-April pp. 106-116.
- 93) Holden, N. (2002): Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective. Pearson Education, Harlow, England
- 94) Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland (2006): Versenyben a világgal 2004-2006 – Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról.

- 95) Hoványi Gábor (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, XLVI. évf. november pp. 1013–1029.
- 96) Hoványi Gábor (2006a): A vállalatvezetés versenye és a vezetők szerepe a makro- és mikrogazdaság „párbeszédében”. Vezetéstudomány, XXXVII. évf. 12. szám, pp.16-21.
- 97) Hoványi Gábor (2001): Globális kihívások – menedzserválaszok. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- 98) Hoványi Gábor (2002): Menedzsment meditációk. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- 99) Hoványi Gábor (2006b): Menedzsment versenyelőnyök a 21. század elején. Forrás: www.hovanyig.hu
- 100) Hoványi Gábor (2005): Mikrogazdasági értékvtáltás – makrogazdasági mértékvtáltás. Forrás: www.hovanyig.hu
- 101) Hovanyi, Gábor (2006c): New Challenges for Development and Financing in the Corporate Sector. Development and Finance 2. Review pp. 13-21.
- 102) Hoványi Gábor (2006d): Tudásmenedzsment, versenyképesség és a magyar "core competence" Európában. Forrás: www.hovanyig.hu
- 103) Hoványi Gábor (2004): Vállalati válságmenedzselés napjainkban és "módszereinek" néhány makrogazdasági tanulsága. Vezetéstudomány. XXXXV. évf., 1. szám, január, pp. 28-40.
- 104) Huysman, M. (2000): An Organizational Learning Approach to the Learning Organization. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, Psychology Press Ltd, Sussex
- 105) <http://europa.eu.int>
- 106) <http://www.imd.ch>
- 107) <http://www.knowledge.wharton.upenn.edu>
- 108) <http://www.ksh.hu>
- 109) <http://www.metagroupsa.co.za>
- 110) <http://www.matud.iif.hu>
- 111) <http://www.oecd.org>
- 112) <http://www.wef.org>

- 113) IMD (2001): The World Competitiveness Yearbook. International Institute for Management Development Forrás. <http://www.imd.ch>
- 114) IMD (2002): The World Competitiveness Yearbook. International Institute for Management Development Forrás. <http://www.imd.ch>
- 115) IMD (2003): The World Competitiveness Yearbook. International Institute for Management Development Forrás. <http://www.imd.ch>
- 116) IMD (2004): The World Competitiveness Yearbook. International Institute for Management Development Forrás. <http://www.imd.ch>
- 117) IMD (2005): The World Competitiveness Yearbook. International Institute for Management Development Forrás. <http://www.imd.ch>
- 118) IMD (2006): The World Competitiveness Yearbook. International Institute for Management Development Forrás. <http://www.imd.ch>
- 119) Kállay László – Kissné Kovács Eszter – Kőhegyi Kálmán – Maszlag Ludmilla (2005): A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés 2003/2004. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Budapest
- 120) Kaplan, R. – Norton, D. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston
- 121) Kelner, S. P. – Slavin, L. (1998): The Competitive Strategy of Mutual Learning. Training and Development, No. 6.
- 122) Kerékgyártó Györgyné – Mundruczó György – Sugár András (2001): Statisztikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági, üzleti elemzésekben. Aula Kiadó, Budapest
- 123) Kim, L. – Nelson, R.R. (eds.) (2000): Technology, Learning and Innovation. Cambridge University Press, Cambridge, UK
- 124) Klang, M. (2001): Who do you trust? Beyond encryption, secure e-business. Decision Support System, Vol. 31. Issue 3. August. pp. 293-301
- 125) Krugman, P. (1994): Competitiveness: A Dangerous Obsession. Foreign Affairs, Vol. 73., No. 2, March/April
- 126) Krugman, P. R. – Obstfeld, M. (2003): Nemzetközi gazdaságtan, Panem Kiadó, Budapest
- 127) KSH (2005): Magyar statisztikai évkönyv. KSH, Budapest
- 128) KSH (2007): Gazdaság és Társadalom. Forrás: <http://www.ksh.hu>
- 129) KSH (2001): KSH Gyorsjelentés. Forrás: <http://www.ksh.hu>

- 130) KSH (2002): KSH Gyorsjelentés. Forrás: <http://www.ksh.hu>
- 131) KSH (2003): KSH Gyorsjelentés. Forrás: <http://www.ksh.hu>
- 132) KSH (2004): KSH Gyorsjelentés. Forrás: <http://www.ksh.hu>
- 133) KSH (2005): KSH Gyorsjelentés. Forrás: <http://www.ksh.hu>
- 134) KSH (2006): KSH Gyorsjelentés. Forrás: <http://www.ksh.hu>
- 135) Kocsis Éva (2004): A tudásmegosztás hatékonysága. Menedzseri szemlélet versus gazdaságelméleti megközelítés. Társadalom és Gazdaság. 26. évf., 1. szám, pp. 35-55.
- 136) Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest
- 137) Kogut, B.M. (2003): The Global Internet Economy. MIT Press.
Forrás: <http://www.knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm>
- 138) Kováts Gergely (2004): Esettanulmány egy magyar szoftverfejlesztő hálózatról. Munkaanyag STILE (Statistics, Indicators, Labour Market, eEconomy) project. (Koordinátor: Makó Csaba) MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest. (A szerző szíves hozzájárulásával)
- 139) Kováts Gergely (2003): Új jelenségek a vállalati képzésben: a vállalati egyetem. Vezetéstudomány, XXXIV. Évf., 2. szám, február, pp. 25-38.
- 140) Kunde, J. (2000): Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul. Financial Times/Prentice Hall, London-New York
- 141) Kvale, S. (1996): InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage, Thousand Oaks, California
- 142) Lam, A. (1998): Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Social Perspective. DRUID Working Paper pp. 98-122. Copenhagen
- 143) Laurie, D. (2001): From Battlefield to Boardroom. Winning Management Strategies for Today's Global Business. Palgrave, New York
- 144) Lengyel Balázs (2004): A tudásteremtés lokalitása: hallgatólagos tudás és helyi tudástranszfer. Tér és Társadalom. 18. szám
- 145) Leonard-Barton, D. (1995): Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. Harvard Business School Press, Boston
- 146) Lev, B. (2001): Intangibles -Management, Measurement and Reporting. New York: Brookings Institution Press
- 147) Lloyd-Reason, Lester – Wall, Stuart (ed) (2000): Dimensions of Competitiveness, Edward Elgar, Cheltenham

- 148) Lundvall, B. – Johnson, B. – Andersen, E. S.– Dalum, B. (2002): 'National Systems of Production, Innovation and Competence Building' Research Policy, Vol. 31, No. 2.
- 149) Malecki, E.J. (1997): Technology and Economic Development. Longman. Edinburgh
- 150) McCormick, D. (1997): An Essay on the Origin of the Rational Utility Maximalization Hypothesis and a Suggested Modification. Eastern Economic Journal, Vol. 23. Issue 1. Winter. pp. 17-40.
- 151) McKinght, D.H. – Chervany, N.L. (2001): Conceptualizing Trust: A Typology and E-Commerce Customer Relationships Model. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE
- 152) Meskó Attila (szerk.) (2006): A magyar tudomány a gazdaságért és a társadalomért. MTA, Budapest
- 153) Némethné Gál Andrea (2005): Statisztikai módszerek alkalmazásának lehetőségei a kis- és középvállalkozások versenyképességének elemzésében. Konferenciaelőadás.
Forrás:
http://www.sze.hu/etk/_konferencia/publikacio/Net/eloadas_nemethne_gal_andrea.doc
- 154) Niosi, J. (1996): Strategic Technological Collaboration in the Canadian Industry: towards a Theory of Flexible or Collective Innovation. In: Coombs, R. et al.(1996): Technological Collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation. Edward Elgar Publ., Brookfield, US
- 155) Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science Vol. 5. January, pp. 11-37.
- 156) Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford University Press, New York
- 157) North, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. Gabler, Wiesbaden
- 158) Nyers József – Szabó László (2003): A kis- és középvállalkozások gazdasági jellemzői, kilátásai. Statisztikai Szemle, 81. évf., 9. szám, pp. 775-798.
- 159) OECD (2003): Entrepreneurship and Local Economic Development. Paris
- 160) OECD (1993): Frascati Manual. Paris, Magyarul: OMFB (1996): Frascati Kézikönyv. OMFB, Budapest
- 161) OECD (2004): Globalization of the ICT Sector. In: Information Technology Outlook. Paris
- 162) OECD (2000): Is there a New Economy? Paris
- 163) OECD (2006): Number of Establishments and Enterprises in OECD Member Countries. Forrás: http://stats.oecd.org/WBOS/default.aspx?DatasetCode=SSIS_BSC

- 164) OECD (2001): Science Technology and Industry Scoreboard. Paris
- 165) OECD (2002): Small and Medium Enterprise Outlook. Paris
- 166) OECD (1996): The Knowledge-Based Economy. Paris
- 167) Ohmae, K. (1999): The Borderless World. Harper Collins Publ., London
- 168) Orbán István (2003): Vállalati versenyképesség az EU piacon. Fejlesztés és Finanszírozás. 1.szám, pp. 83-85.
- 169) Örkény A. – Csepeli Gy. – Székelyi M. – Barna I. (2003): Blindness to Success: Social psychological objectives on the way to market economy in Eastern and Central Europe. Collegium Budapest. Forrás: <http://www.colbud.hu/honesty-trust>
- 170) Papanek Gábor (2001): Gazdasági növekedés versus gazdasági fejlődés. In: Veress János (szerk.): A fejlett gazdaság vonzásában. Stúdium, Budapest
- 171) Papanek Gábor (2006): Tudásáramlás, jogbiztonság, együttműködés. A magyar gazdaság fejlődésének láthatatlan forrásai. Aula, Budapest
- 172) Papanek Gábor – Borsi Balázs (2000): Tudásáramlás a magyar kutatóhelyek és vállalatok között. In: Dévai K.(szerk.): A tudásalapú gazdaság felé. Műegyetemi Kiadó, Budapest
- 173) Perelman, M. (1998): Information, Social Relations, and the Economics of High Technology. Mac Millan
- 174) Phillips, P.P. (2000). A képzési célú befektetések nyeresége – a tudáshatékonyság fejlesztésének valódi haszna. BOI, Budapest
- 175) Polanyi, M. (1958): Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. Routledge and Kegan Publ. London magyarul: Polányi Mihály (1994): Személyes tudás. Atlantisz Könyvkiadó, Budapest
- 176) Polanyi, M. (1967): The Tacit Dimension. Routledge and Kegan Publ. London
- 177) Pollákné dr. Császár Edit (2003): A vállalati tőkehatékonyság és a versenyképesség összefüggései, különös tekintettel Magyarországnak az Európai Unióhoz történő csatlakozására. EU Working Papers 4, pp. 81-88.
- 178) Polónyi István – Tímár János (2001): Tudásgyár vagy Papírgyár. Új Mandátum, Budapest
- 179) Porter, M. (2004): Building the Microeconomic Foundations of Prosperity. Findings from the Business Competitive Index. Global Competitiveness Report 2003-2004. Oxford University Press, New York
- 180) Porter, M. (1990): The Competitive Advantages of Nations. Macmillan, London

- 181) Porter, M. (2003): The Global Competitiveness Report. World Economic Forum
- 182) Porter, M. (1999): The Microeconomic Foundations of Competitiveness. = Word Competitiveness Report, Geneva: Papers of the World Economic Forum.
- 183) Porter, M. (1993): Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Könyvkiadó, Budapest
- 184) Pratt, M. G. – Foreman, P. O. (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. Academy of Management Review, 1. sz. pp. 18-42.
- 185) Probst, G. –Raub, S. (1998): Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. In: ZfO. N. 3., pp. 132-138.
- 186) Putnam, R. D. (1994): Making Democracy Work. Princeton University Press, Princeton
- 187) Quinn, R. E. – Faerman, S. R. et al. (2001): Becoming a Master Manager: A Competency. Framework. John Wiley, New York
- 188) Quintas, P. – Letvere, P. G. (1997): Knowledge Management: a Strategic Agenda. Long Range Planning, 30, No. 3.
- 189) Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. (2002): Measuring Network Competence: Some International Evidence. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17., No. 2-3., pp. 119-138.
- 190) Román Zoltán (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség. KSH jelentés. Forrás: <http://www.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>
- 191) Román Zoltán (1999): A KKV az EU-csatlakozás tükrében. Európai tükrör. Műhelytanulmányok. 51. szám
- 192) Román Zoltán (2005): A kis- és középvállalatok és a vállalkozás-statisztika helyzete. In: Gazdaság és Statisztika 2. pp. 36-53.
- 193) Román Zoltán (1998): Az EU csatlakozás és a kis- és középvállalati szektor. Közgazdasági Szemle. 1. szám
- 194) Román Zoltán (2002): Vállalkozáserősítő és/vagy kisvállalat-politika? (A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról). Vezetéstudomány, 8-9. szám
- 195) Román Z. – Ambrus K (2000): A kis- és középvállalkozások demográfiája nemzetközi összehasonlításban. KSH, Budapest
- 196) Rugman, A. M.–D’Cruz, J. R. (1993): The „Double Diamond” Model of International Competitiveness: The Canadian Experience. Management International Review, 33. k. Special. Issue 2, pp. 20-32.
- 197) Rugman, A. M.–Hodgetts, R. M. (1995): International Business: A Strategic Management Approach. McGraw-Hill. New York

- 198) Rapkin, David P. – Avery, William P.(ed.) (1995): National Competitiveness in a Global Economy, Lynne Rienner, London
- 199) Samuelson, P. A. – Nordhaus, W.D. (2000): Közgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- 200) Sala-i-Martin, X. – Artadi, E. V. (2004): The Global Competitiveness Index. In: WEF (2004): The Global Competitiveness Report 2003-2004. World Economic Forum, Oxford University Press, New York, pp. 51-80.
- 201) Sanchez, R. (2001): Knowledge Management and Organizational Competence. Oxford University Press, Oxford
- 202) Scharle Ágota (2003): Munkaerőpiac és versenyképesség. Pénzügyminisztérium Kutatási Füzetek, 4., október
- 203) Schultz, T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- 204) Schumpeter, J.A. (1939): Business Cycles. McGrawHill, New York
- 205) Sebestyén Tibor (2005): Magyar gazdasági versenyképesség globális összehasonlításban. Eutrend Kutatóintézet, Budapest
- 206) Senge (1998): Az 5 Alapelv. HVG Rt., Budapest
- 207) Skyrme, D.J. (2001): Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise. Butterworth-Heinemann, Oxford
- 208) Smith, G. (2004): Internet Based Suggestion Service Eliminates the Old- Fashioned Suggestion Book, London
- 209) Sveiby, K. E. (1997): The New Organizational Wealth. Berrett-Koehler Publ. San Francisco
- 210) Sveiby, K.E. (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK Kerszöv Kiadó, Budapest
- 211) Swanstrom, E. (1999): Metaknowledge and Metaknowledge-Bases. In: Liebowitz, J.: Knowledge Management Handbook. CRC Press, London
- 212) Stacey, R. D. (1996): Strategic Management and Organisational Dynamics. Pitman Publ., London
- 213) Szabó Katalin (2006): Az infokommunikációs technológiák hatása a hagyományos gazdasági határvonalakra. Külgazdaság, L. évf., szeptember-október, pp. 4-28.
- 214) Szabó Katalin (2000): Társaságok a gyorsító sávban. – a posztmodern tanuló vállalat természetéről. Vezetéstudomány, XXXI: évf. 2. sz. pp. 2-14.

- 215) Szabó, K. – Kocsis, É. (2002): Digitális paradicsom vagy falanszter? A személyes tömegtermelés. Aula, Budapest
- 216) Szabó Katalin – Kocsis Éva (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban. Oktatási Minisztérium, Budapest
- 217) Szalavetz Andrea (2004): Gazdasági szerkezet és versenyképesség Magyarországon. Műhelytanulmányok. 59. szám június, MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest
- 218) Szalavetz Andrea (2002): Új gazdaság és gazdasági növekedés Magyarországon. Külgazdaság, 46. évf. 9. szám, pp. 31-45.
- 219) Szanyi Miklós (2006): Foglalkoztatás a tudásalapú társadalomban. Külgazdaság, L. évf., november-december, pp. 26-46.
- 220) Szerb László (2004): A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. Statisztikai Szemle, 82. évfolyam, 6–7. szám pp. 546-566.
- 221) Szentes Tamás (1999): Világgazdaságtan, I.kötet, Aula Kiadó, Budapest
- 222) Tapscott, D. (1996): The Digital Economy. McGraw-Hill, New York The Observatory of European SMEs.
Forrás:http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm
- 223) Thurow, L. (1996): The Future of Capitalism. Nicholas Brealey, London
- 224) Török Ádám (2005): A versenyképesség értelmezései, különféle aspektusai és szintjei, meghatározó tényezők és mérésének módjai. In: Szentes Tamás (szerk.) (2005): Fejlődés, versenyképesség, globalizáció. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 105-228.
- 225) Török Ádám (1999): A versenyképesség és a technológiamenedzsment. In: Inzelt (szerk.): Bevezetés az innováció-menedzsmentbe. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, pp. 74-95.
- 226) Török Ádám. (2001): A versenyképesség mérése és értelmezése. Verseny Európa küszöbén. ÁVF Tudományos Közlemények, 3. szám, Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest
- 227) Török Ádám (2004): Az új gazdaság. Magyar Tudomány, 2.szám
Forrás: <http://www.matud.iif.hu/04feb003.html>
- 228) Török Ádám (1999): Verseny a versenyképességért? Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoportja, Budapest, pp. 25-43.
- 229) Török Ádám – Papanek Gábor (2004): Az EU tagországok innováció- és KKV-politikájának kapcsolódása. Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány – GKI, Budapest
- 230) Varga Júlia (1998): Oktatás-gazdaságtan. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest

- 231) Versenyképesség kutatások (2004) Forrás:
http://www.bke.hu/vallgazd/tudomanyos/demok_verskeprol.pdf
- 232) Világ-gazdasági Fórum értékelés. Világgazdaság, 2003. október 31.
- 233) WEF (2002): The Global Competitiveness Report 2001-2002. World Economic Forum, Oxford University Press, New York
- 234) WEF (2003): The Global Competitiveness Report 2002-2003. World Economic Forum, Oxford University Press, New York
- 235) WEF (2004): The Global Competitiveness Report 2003-2004. World Economic Forum, Oxford University Press, New York
- 236) WEF (2005): The Global Competitiveness Report 2004-2005. World Economic Forum, Oxford University Press, New York
- 237) WEF (2006): The Global Competitiveness Report 2005-2006. World Economic Forum, Oxford University Press, New York
- 238) Wenger, E. (2000): Communities of Practice and Social Learning Systems. Organization, Vol. 7., No. 2., pp. 225-245.
- 239) Wheeler, K. (1998): The Uses and Misuses of the Term „Corporate University”: Corporate University News, Vol. 1., No. Februar Forrás.
<http://www.kwheeler.com/Whatcu/htm>
- 240) Wheelen, T. L. – Hunger, D. J. (1998): Strategic Management and Business Policy. Reading, Mass. Addison-Wesley
- 241) Wiing, K. M. (1997): Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3.
- 242) Williamson, O.E. (1998): Transaction Cost Economics: How It Works. Where It Is Headed. The Economist, No. 146. pp. 23-58.
- 243) Woodruff, C. (2003): Establishing Confidence in Business Partners: Courts, Networks, and Relationships as Pillars of Support. Collegium Budapest. Forrás:
<http://www.colbud.hu/honesty-trust>
- 244) Zack, M. (1999): Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, Vol. 41., No. 3., pp. 125-145.
- 245) Zahra, S. A. – Anders, P. – Bogнар, W. C. (1999): Corporate Entrepreneurship, Knowledge and Competence Development. Entrepreneurship, Theory and Practice, N. 23.
- 246) 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról.

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: A kutatásban bevont vállalatok összefoglaló táblázata

	Vállalat jellege/ fő terméke ill. szolgáltatása	Vállalat mérete	Alap. éve	Megye	Kutatásban való részvételi forma		
					Szervezeti kérdőív	Egyéni kérdőív	Interjú
1.	Építőipari és tervező cég	kis	1990	Pest m.	1	1	1
2.	Gyógyszeripari cég	közép	1989	Budapest	1	3	1
3.	Logisztikatervező és tanácsadó cég	kis	1996	Csongrád m.	1	2	1
4.	Marketing tanácsadó cég	mikro	1989	Pest m.	1	1	0
5.	Szervezetfejlesztő és oktató cég	mikro	2000	Komárom- Esztergom	1	1	1
6.	Építőipari és kereskedelmi cég	kis	1990	Komárom- Esztergom	1	1	0
7.	Szoftverfejlesztő informatikai cég	közép	1989	Budapest	1	3	2
8.	Informatikai tanácsadó cég	kis	1991	Budapest	1	1	0
9.	Vezetői tanácsadó cég	mikro	1992	Győr-M.- Sopron m.	1	1	0
10.	Pénzügyi tanácsadó és könyvelő cég	mikro	1994	Veszprém m.	1	1	0
11.	Egészségügyi szoftverfejlesztő cég	kis	2002	Budapest	1	1	1
12.	Oktatási és fordító cég	mikro	1999	Hajdú-Bihar m.	1	1	0
13.	Autóipari beszállító cég	közép	1993	Győr-M.- Sopron m.	1	2	1
14.	Marketing tanácsadó cég	mikro	1992	Budapest	1	1	0
15.	Oktatási cég	mikro	2000	Fejér m.	1	1	0
16.	Szoftverfejlesztő és forgalmazó cég	közép	1982	Budapest	1	3	2
17.	Internet szolgáltató cég	kis	2000	Budapest	1	1	1
18.	Gyógyszereket forgalmazó cég	közép	1998	Pest m.	1	3	1
19.	Tervező és építőipari cég	kis	1996	Heves m.	1	1	0
20.	Oktatási cég	kis	1998	Nógrád m.	1	1	0
21.	Pénzügyi tanácsadó cég	mikro	2000	Baranya m.	1	1	0
22.	Egészségügyi szolgáltató cég	kis	1992	Pest m.	1	2	1

23.	Műanyagipari cég	kis	1998	Pest m.	1	1	0
24.	Oktatási cég	kis	1993	Budapest	1	2	1
25.	Szoftverfejlesztő és tanácsadó cég	közép	1991	Budapest	1	3	2
26.	Informatikai tanácsadó cég	közép	1990	Pest m.	1	3	2
27.	Marketing tanácsadó cég	mikro	1998	Pest m.	1	1	1
28.	Műszeripari alkatrészgyártó cég	közép	1992	Budapest	1	1	1
29.	Vezetési tanácsadó és szervezetfejlesztő cég	kis	1989	Budapest	1	2	2
30.	Természetgyógyász és oktató cég	mikro	2002	Pest m.	1	1	1
31.	Ruhaipari beszállító cég	közép	1991	Zala m.	1	2	0
32.	Jogi tanácsadó cég	mikro	2000	Pest m.	1	1	0
33.	Ingatlanforgalmazó cég	mikro	1999	Budapest	1	1	0
34.	Építőipari és tervező cég	kis	1994	Fejér m.	1	1	0
35.	Autóipari beszállító cég	kis	2000	Komárom-Esztergom m.	1	1	0
36.	Pénzügyi tanácsadó cég	mikro	2001	Zala m.	1	1	0
37.	Marketing tanácsadó cég	mikro	1996	Heves m.	1	1	0
38.	Informatikai tanácsadó cég	kis	2001	Csongrád m.	1	1	0
39.	Idegenforgalmi cég	kis	1999	Pest m.	1	1	0
40.	Szoftverforgalmazó cég	kis	2001	Pest m.	1	1	0
41.	Könyvkiadó és kereskedelmi cég	közép	1993	Baranya m.	1	2	0
42.	Szoftverfejlesztő és tanácsadó cég	kis	1999	Fejér m.	1	1	0
Összesen: 42 vállalat					42	61	23

2. sz. melléklet: Szervezeti kérdőív

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi kar Gazdálkodástani Doktori Iskola	„TUDÁS&VERSENY” KUTATÁS	Kutatásvezető: Garaj Erika garajerika@yahoo.co.uk mobil: 06 20 96952 118
--	--	---

SZERVEZETI KÉRDŐÍV

I. TEVÉKENYSÉG ÉS MŰKÖDÉS

1. A szervezet profilja (tevékenységi területe):
fő terméke, szolgáltatása:

2. Alapító(k):
a) Hazai b) Külföldi c) Vegyes d) Egyéb
b) Alapítás éve.....

3. Jelenlegi tulajdonosi kör:
a) Hazai b) Külföldi c) Vegyes d) Egyéb

4. Főbb mennyiségi paraméterek (Válaszát kérjük X beírásával jelölje!)

FŐBB PARAMÉTEREK						
Alkalmazottak létszáma (összes fő)						
	1-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 fő felett		
Alapítás évében						
2000						
2005						
Külső partnerek, szerződéssel dolgozó alvállalkozók száma						
	nincs	1-5	6-10	11-20	21-50	51-felett
Alapítás évében						
2000						
2005						
Éves árbevétel (nagyságrend milliárd Ft)						
	100 millió Ft alatt	101–500 millió Ft között md Ft	500-2.6md Ft között	2,6 md Ft – 13md Ft között	13 md Ft felett	
Alapítás évében						
2000						
2005						
Megjegyzés:						

5. Szervezeti működés jellemzői:

- a) Önálló vállalkozás saját piaccal
- b) Beszállítói/alvállalkozói tevékenységet végez más cég(ek) számára
- c) Esetenként más vállalkozásokkal együttműködve végez fejlesztéseket és/vagy lép piacra
- d) Külföldi vállalkozás leányvállalata vagy felvásárolt vállalkozása minimális önállósággal
- e) Kedvező feltételekkel értékesített vállalkozás jelentős önállósággal
- f) Egyéb, éspedig:

6. Hol értékesíti a cég a termékei, illetve szolgáltatásai túlnyomó részét?

- a) Hazai piacon más cégeknek
- b) Hazai piacon egyéni fogyasztóknak
- c) Hazai piacon állami megrendelésre
- d) Nemzetközi piacon más cégek beszállítójaként
- e) Nemzetközi piacon önállóan
- f) Egyéb, éspedig:

7. Az Önök termékeinek/szolgáltatásainak piaca

- a) Kiépítés alatt van
- b) Változó
- c) Csökken
- d) Mérsékelten nő
- e) Folyamatosan bővül
- f) Egyéb:

8. Az Önök termékeinek/szolgáltatásainak piacán

- a) Sok az új belépő versenytárs
- b) Sok az új belépő, de sokan ki is lépnek
- c) A piacon régi szereplők vannak, kevés az új belépő
- d) Egyéb, éspedig:

II. HUMÁN ERŐFORRÁS KEZELÉSE

9. A szervezet rendelkezik...

- a) Önálló oktatási részleggel/egységgel (saját képzési bázis, programokkal)
- b) Oktatáskoordináló részleggel (HR, személyzeti osztály,...)
- c) Oktatással foglalkozó alkalmazottal
- d) Egyikkel sem
- e) Egyéb megoldás, éspedig:.....

10. A szervezet képzési gyakorlata...

- a) Ad hoc jellegű
- b) Részben tervezett
- c) Tervezett

11. A beosztottak képzése elsősorban...

- a) Iskolarendszerben (szakképzés, főiskolai/egyetemi diploma, MBA, egyéb posztgraduális)
 - b) Oktatási vállalkozások bevonásával
 - c) Saját szakemberekkel
 - d) Egyéb
-

12. Hogyan méri a szervezet a képzések hatékonyságát?

- a) Kérdőívek
- b) Interjúk
- c) Csoportos értékelő megbeszélés
- d) Munka közbeni vezetői megfigyelés
- e) Cselekvési terv (gyakorlati alkalmazás)
- f) Teljesítménymérés konkrét adatok alapján (hozam, megtérülés, nyereség)
- g) Nem méri
- h) Egyéb:

13. Ha méri, milyen szinteken értékelik a képzések szervezeti alkalmazását?

- a) A résztvevőknek a képzéssel való elégedettségét és a tanultak tervezett felhasználását méri
- b) Az elsajátított ismereteket és készségeket méri (tesztek, szakmai készség-gyakorlatok)
- c) A konkrét munkaköri alkalmazást és a magatartásban bekövetkezett változásokat méri
- d) A képzés üzleti eredményébe beépülését méri (teljesítmény, minőség, elégedett ügyfelek)
- e) Képzési befektetés hozamát méri (az eredmények pénzügyi értékét összevetik a képzési költségekkel)

14. Kiket tájékoztatnak rendszeresen a képzés értékeléséről?

- a) Felsővezetők b) Résztvevők felettesei c) Program résztvevői
- d) HR munkatársak e) Szervezet egészét érintő tájékoztatás
- f) Nincs rendszeres tájékoztatás g) Egyéb:

15. Melyek az Önök szervezeténél leginkább jellemző munkakör(ök)?

.....

16. Véleménye szerint e fenti legjellemzőbb munkakör(ök) mennyire tudásigényesek?

Válaszát 1-10 fokozatú skálán jelölje bekarikázással!

1 = Nem igényel különösebb tudást a munkakörhöz szükséges alapképzettségen felül

10 = Folyamatos tudásbővítést és naprakész ismereteket és alkalmazást kíván

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nem igényel									
Folyamatos									
									tudásbővítést
igényel									

17. A szervezet összes munkatársát tekintve átlagosan mennyien vesznek részt valamilyen képzésen évente?

0 % 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

18. Kitöltő beosztása:

mióta dolgozik a cégnél (jogelődnie):

- a) 0-5 év b) 6-10 év c) 11-15 év d) 16 évnél régebben

Köszönjük együttműködését és válaszait!

3. sz. melléklet: Egyéni kérdőív

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi kar Gazdálkodástani Doktori Iskola	„TUDÁS&VERSENY” KUTATÁS	Kutatásvezető: Garaj Erika garajerika@yahoo.co.uk mobil: 06 20 9692 118
--	--	--

EGYÉNI KÉRDŐÍV

I: KITÖLTŐ ADATAI

Kitöltő személy beosztása: a) Felsővezető/cégtulajdonos, b) Középvezető, c) Munkatárs

Életkora: a) 25 év alatt b) 26-35 év c) 36-50 év d) 51 felett

Mióta dolgozik a cégnél (jogelődtnél): a) 0-5 év b) 6-10 év c) 11-15 év d) 16 évnél régebben

Az Ön munkahelye: a) Mikro vállalkozás (1-9 fő), b) Kisvállalkozás (10-49 fő), c) Középvállalkozás (50-249 fő), d) Nagyvállalkozás (250 fő felett)

II. TANULÁS, TUDÁS, VERSENYKÉPESSÉG

1. Ön szerint miért szükséges tanulni? *(Válaszát bekarikázással jelölje! Maximum 3 betűjelet karikázzon be!)*

- a) Naprakész tudás, b) Egyéni fejlődés, c) Egyéni munkaerő-piaci értéknövelés,
d) Eredményesebb munka, e) Munkahelyi elvárás, f) Kényszer, g) Befektetés
h) Szervezeti versenyképesség növekedése, i) Biztosabb munkahely
j) Munkaadó és munkavállaló kölcsönös érdeke, k) Egyéb, és pedíg:.....

2. Véleménye szerint az Ön munkaköre mennyire tudásigényes? *(Válaszát 1-10 fokozatú skálán jelölje bekarikázással!)*

1=Munkám nem igényel különösebb tudást a munkakör betöltéséhez szükséges alapképzettségen felül

10=Munkám folyamatos tudásbővítést, naprakész ismereteket és alkalmazást kíván

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nem fejlesztést igényel...									Folyamatos igényel...

3. Ön szerint a tudás... *(Egy választ jelöljön!)*

- a) Minden esetben összefügg a versenyképességgel, ahol nincs verseny, ott a tudás fejlesztésének igénye is alacsony fokú
b) Nem függ össze a versenyképességgel
c) Hiánya annál inkább csökkenti a versenyképességet, minél közelebb van az adott szervezet a tudásintenzív szférához
d) Egyik megállítás sem írja le pontosan a tudás és a verseny közötti kapcsolatot, mert:

4. Ön szerint saját munkahelye versenyképessége... *(Egy választ jelöljön!)*

- a) Egyértelműen függ az új tudásra alapozott fejlesztésektől és a cég felső vezetése elkötelezett a tudás menedzselése mellett
b) Szorosan függ az új tudásra alapozott fejlesztésektől és a cég elsősorban munkatársai kezdeményezésére bízta a szükséges tudás megszerzését
c) Kevésbé függ a tudástól
d) Elsősorban más tényezőktől függ, mint például

5. Milyen területen tartja versenyképesnek munkahelyét? *(Egy választ jelöljön!)*
a) Hazai piacon, b) Nemzetközi piacon, c) Hazai és nemzetközi piacon egyaránt,
d) Egyik területen sem, e) Egyéb, és pedig:.....
6. Hogyan hatott az Európai Unió csatlakozása az Önök iparági versenyképességének alakulására? *(Egy választ jelöljön!)*
a) Pozitívan, mert a külföldi versenytársak száma megnőtt az iparágon belül és ezzel magasabb lett a mérce
b) Kedvezőtlenül, mert egyenlőtlenek a versenyfeltételek a hazai és külföldi cégek között
c) Pozitívan, mert bár a hazai termelőknek/szolgáltatóknak kedvezőtlen, a külföldiek lenyomják az árakat és ezzel használnak az ország lakosságának
d) Nem volt különösebb hatással
e) Más a véleményem, szerintem
7. Véleménye szerint milyen nemzetgazdasági makrotényezők befolyásolják leginkább munkahelye hazai és/vagy nemzetközi versenyképességét? *(Jelölje meg az 3 legfontosabb tényezőt!)*
a) Nemzetgazdaság növekedése (GDP), b) Foglalkoztatottság, megfelelő felkészültségű munkaerő,
c) Infláció alakulása, d) Nemzetgazdaság pénzügyi egyensúlya (költségvetés)
e) Termelékenység, f) Hatékonyság, g) Innovációs készség, h) Nemzetközi termelési/szolgáltatási folyamatokba való beépülés, i) Nemzetgazdaság műszaki fejlettségének szintje, j) Globális gazdasági rangsorban betöltött pozíció, k) Nemzetközi munkamegosztásban való részvétel, l) Külföldi tőkebefektetések p) Egyéb, és pedig:
8. Véleménye szerint milyen mikrotényezők befolyásolják leginkább munkahelye hazai és/vagy nemzetközi versenyképességét? *(Jelölje meg a 3 legfontosabb tényezőt!)*
a), Műszaki tudományos fejlődés, b) Háttérkörnyezet, c) Gazdasági versenykörnyezet, d) Időben való lépés, e) Piacra újonnan belépők, f) Szállítók helyzete, g) Változó vevői igények, h) Más helyettesítő termékek megjelenése, i) Vállalati alapértékek (kreativitás, tudás), j) Üzleti eredmények, k) Erőforrások, l) Szervezet/folyamatok/rendszerek rugalmassága, m) Egyéb, és pedig:
9. Ön szerint milyen intenzitással és eredménnyel végzik munkahelyén a következő tennivalókat? *(Választ jelölje az 1-7 fokozatú skálán bekarikázással vagy aláhúzással!)*
1 = Egyáltalán nem jellemző
7 = Maximálisan jellemző

Tényezők	Intenzitás (gyakorlati megvalósítás mélysége)	Megvalósítás eredményessége
A) A versenyképes új tudás létrehozását igénylő műszaki és gazdasági tényezők azonosítása és ismerete...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
B) A versenyképes új tudás tartalmának meghatározása és vállalati szintű feltételeinek megteremtése...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
C) Az új tudás lehetőségeinek és következményeinek mérlegelése a versenyképesség szempontjából...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

10. Ön szerint az említett tényezők közül melyik tennivaló jelenti a legnagyobb gondot (legkritikusabb) munkahelye versenyképessége szempontjából? *(Egy választ jelöljön!)*
A) Új tudás műszaki gazdasági tényezőinek azonosítása B) Új tudás tartalma és feltételeinek megteremtése C) Lehetőségek és következmények mérlegelése

Miért ez a legkritikusabb?
.....

Milyen megoldást javasol fenti probléma kezelésére?

11. Szívesen próbálkozik-e új szakmai dolgokkal? a) Igen b) Nem
12. Mely megállapítások jellemzők Önre? (Több lehetőséget is bejelölhet.)
- a) Gyakran vállalom indokolt kockázatot, ha úgy érzem, érdemes
 - b) A feladatokat lépésről lépésre oldom meg, kerülöm az ad hoc ötleteket
 - c) Mielőtt meghozom a döntésem, szeretek sok alternatívát fontolóra venni, megkérdezni másokat
 - d) Jobban vonzanak az új gondolatok, mint az ismert elképzelések
 - e) Azt szeretem, ha minél több információforrás áll a rendelkezésemre
 - f) Szívesen kutatom az alapvető feltételezéseket, valamint a dolgok működését alátámasztó elméleteket és modelleket
 - g) Amikor egy új ötlettel foglalkozom, szívesen kezdek azon dolgozni, hogyan lehetne mielőbb a gyakorlatban megvalósítani
13. Honnan merítenek munkahelyén leggyakrabban új fejlesztési elképzeléseket? (Jelölje meg a három legfontosabb forrást!)
- a) Közvetlenül a problémával szembesülő munkatársaktól, b) Csoportos ad hoc ötleteleésekből,
 - c) Erre szakosodott belső fejlesztési projektekből, d) Ügyfelektől, e) Partnercégektől,
 - f) Szakirodalomból, g) Véletlen meglátásokból, h) Konferenciákról-kiállításokról,
 - i) Távoli területeken, más szakmákban felmerült megoldásokból, j) Internetről,
 - k) Külföldi példákból, l) Versenytársból, m) Próbálgatásból, kísérletezésből,
 - n) Külső tanácsadóktól, p) Egyéb, éspedig:

III. TANULÁSTÁMOGATÁS, KÉPZÉSI POLITIKA

14. Milyen új tudás megszerzésére irányuló támogatási források állnak az ön rendelkezésére és melyeket látna munkahelyén szívesen? (Válaszát X beírásával jelölje!)

TUDÁSBŐVÍTÉSI FORRÁSOK		
Támogatási források	Munkahelyemen	
	élhetek vele	szívesen látnám
Pénzügyi támogatás (tandíj hozzájárulás)		
Tanulmányi szerződéssel való teljes költségtámogatás		
Internet hozzáférés biztosítása távoktatásban való részvételre is		
Önképzéshez szükséges jegyzetek, szakkönyvek, folyóiratok költségtérítése		
A saját munkahely profiljának megfelelő szakmai adatbázis, könyvtár		
Saját dolgozók oktatásával, fejlesztésével foglalkozó önálló szervezeti egység (pl. oktatási osztály)		
Minden munkatárs számára hozzáférhető oktatási, fejlesztési és karrier tanácsadással is foglalkozó szolgáltatás		
A munkakörök megfelelő ellátásához szükséges technikai és szakmai oktatások		
Vezetőképzési és készségfejlesztő belső programok		
Iskolarendszerű képzés (felsőoktatás, MBA, posztgraduális képzések, stb)		
Iskolarendszeren kívüli képzések (OKJ, külső szakmai képzések)		
e-Learning tananyagok		
Csapatmunka (rendszeres együttműködés a szervezet többi tagjával)		
Együttműködés szervezeten kívüli partnerekkel		
Személyes kapcsolat (tudás közvetlen átadása)		
Közös problémamegoldó fórumok munkahelyen belül más területeken dolgozók között		
Rendszeres tapasztalatokat megosztó és tudásbővítő beszámolókat, projektismertetéseket, prezentációkat (évente min. 3-4 alkalommal)		
Szakmai rendezvények, konferenciák látogatásának támogatása		
Együttműködést támogató belső tréningek		
Vállalati célokra/stratégiára vonatkozó tájékoztatás (tudáselvárás tisztázása)		
Felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés (stratégiai és gyakorlati szinten)		

15. Mikor érzi leghatékonyabbnak saját újonnan megszerzett tudását? (Válaszát bekarikázással jelölje! Maximum 3 betűjelet karikázzon be!)

- a) Ha hasznosíthatónak érzem a megszerzett tudást
- b) Ha az elsajátított ismereteket hatékonyan tudom visszaidézni
- c) Ha a megszerzett ismereteket már rövid távon konkrétan alkalmazni tudom munkámban
- d) Ha az ismeretek segítik a látásköröm bővülését hosszabb távon
- d) Ha a tanulásba bevont témaköröket képes vagyok tovább gondolni
- f) Ha elismerést (szakmai, anyagi) és/vagy előléptetést kapok a megszerzett tudásért
- g) Egyéb, éspedig:.....

16. Ön szerint milyen mértékben ismeri el az Ön munkahelye a tanulást és tudásbővítést? (Válaszát 1-10 fokozatú skálán jelölje!)

1 = Egyáltalán nem ismeri el sem erkölcsileg, sem anyagilag

10 = Egyértelműen értéknek tartja a tanulást és tudást és ezt megfelelően értékeli

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nem...									Értéknek tartja...

IV: TUDÁSMEGOSZTÁS ÉS BIZALOM

17. Hogyan látja Ön saját munkahelyén a képzési politika és a tudásmegosztás alakulását? (Egy választ jelöljön!)

- a) A szervezet felső vezetése kiemelt figyelmet fordít a tudás fejlesztésére és képzésekre, emellett számos formában támogatja a tudás megosztását
- b) Elsősorban képzésekre helyezi a hangsúlyt, de a tudás megosztását saját munkatársaira bízva
- c) A képzések helyett elsősorban a problémamegoldáson alapuló spontán tudásmegosztás valósul meg, mert ebben érdekeltek egyéni és szervezeti szinten a munkatársak
- d) A képzések megszervezése és a meglévő tudás átadása esetleges

18. Mennyire bízik Ön a következő tényezőkben a tudásmegosztásban betöltött szerepe alapján? (Válaszát jelölje az 1-7 fokozatú skálán bekarikázással vagy aláhúzással!)

1 = Egyáltalán nem bízom benne

7 = Maximálisan bízom benne

A) Technikai infrastruktúra(adatbank)	1	2	3	4	5	6	7
B) Belső informatikai irányítási rendszer	1	2	3	4	5	6	7
C) Formális kapcsolatban álló munkatársak (projektek)	1	2	3	4	5	6	7
D) Informális kapcsolatban álló kollégák	1	2	3	4	5	6	7

19. Véleménye szerint milyen okok gátolhatják leginkább a tudás megosztását? (Több választ is bejelölhet!)

- a) Bizalmatlanság a másik fél iránt
- b) Nem respektálja a szervezet a tudásmegosztásban való közreműködést (mentor, elismerés)
- c) Bizonytalan a tudását átadni szándékozó fél tudásának hasznossága
- d) Szándékosan visszatartja a többlettudást hordozó fél a saját tudását
- e) A szervezeti kultúra nem ismeri el informálisan a tudásmegosztás kezdeményezését
- f) Hiányosak a tudásmegosztást támogató infrastrukturális keretfeltételek (tudásbázis, projektek)
- g) Egyéb, éspedig:

Köszönjük együttműködését és válaszait!

4. sz. melléklet: Interjú vezérfonal

I. Személyes adatok

1. Neve, életkora?
2. Milyen végzettséggel rendelkezik?
3. Hány éve dolgozik a cégnél?
4. Jelenlegi és korábbi munkakörei?
5. Mennyi munkatárssal van közvetlen munkakapcsolatban?

II. Tanulás és tudás megítélése és szerepe a versenyben

1. Mit ért Ön tudás alatt?
2. Milyen dolgok megtanulását tartja legfontosabbnak jelenlegi munkájában? Sorolja fel a legfontosabb területeket!
3. Jelenleg milyen főbb kihívásokkal szembesül az Ön munkahelye?
4. Ön szerint milyen új dolgokat kellett megtanulnia munkahelyének az utóbbi években?
5. Ön szerint mi a tudás szerepe a piaci versenyben?
6. Milyen szerepet játszik a cég vezetője a tudás menedzselésében?
7. Vannak-e a cégnél olyan kezdeményezések, amelyek a technológia vagy a menedzseri gyakorlat fejlesztésére irányulnak? Ha igen, mi ezeknek a sorsa?
8. Ön szerint hogyan lehetne bevonni további újabb ötleteket és elképzeléseket a szervezet munkájába?

III. A versenyképesség befolyásoló tényezői

1. Jellemezze munkahelye versenyképességét! Milyen területen tartja versenyképesnek munkahelyét?
2. Milyen tényezők befolyásolják leginkább munkahelye hazai és/vagy nemzetközi versenyképességét?
3. A „tükörmodell” melyik három makro- és melyik három mikro tényezőjét (egyéni kérdőív 7. és 8. kérdés) tartja a legfontosabbnak vállalkozása hazai és/vagy nemzetközi versenyképességének alakulása szempontjából? Miért?
4. Milyen újabb tényezők számbavételét tartja fontosnak?
5. Hogyan hatott az Európai Unió csatlakozás az Önök iparági versenyképességének alakulására?
6. Véleménye szerint hogyan lehetne még jobban növelni a munkahelye versenyképességét?

7. Ön szerint a következő tényezők közül melyik tennivaló jelenti a legnagyobb gondot (legkritikusabb) munkahelye versenyképessége szempontjából? (Új tudás műszaki gazdasági tényezőinek azonosítása, Új tudás tartalma és feltételeinek megteremtése, Lehetőségek és következmények mérlegelése)
8. Miért ez a legkritikusabb? Milyen megoldás(oka)t javasol fenti probléma kezelésére?

IV. Képzési politika versus tudásmegosztás

1. Hogyan osztják meg a munkatársak egymással a tapasztalataikat?
2. Véleménye szerint milyen a képzési politika Önöknél?
3. Milyen összefüggést lát a képzési politika és a tudásmegosztás között?
4. Mi lenne az ideális helyzet?
5. Mi a jellemző helyzet Önöknél?
6. Hogyan lehetne minél inkább kiaknázni a jelenlegi helyzetet? Miben segítik és miben gátolják vállalatának hazai és/vagy nemzetközi versenyképességét?
7. Véleménye szerint milyen hiányosságai vannak az Önök vállalkozásánál a képzési politika és a tudásmegosztás összehangolásának?
8. Milyen javaslatok vannak arra vonatkozóan, hogy a menedzsment hatékonyabban hangolhassa össze vállalatánál a képzési politikát és a tudásmegosztást?

V. Bizalom

1. Véleménye szerint milyen okok gátolhatják leginkább a tudás megosztását?
2. Milyen összefüggés van Ön szerint a bizalom és a tudás másokkal való megosztása között?
3. Tapasztal-e a szervezeten belül vagy kívül információ illetve tudás- visszatartást?
4. Mi lehet ennek az oka?
5. Kell-e számolnia az újíto'knak vagy a környezetük'nél nagyobb tudással rendelkező'knek irigységgel?
6. Melyek azok a tényezők (emberi, szervezeti, tárgyi-technológiai) tapasztalatai szerint, amelyek leginkább akadályozzák a tudás megosztását?
7. Mennyire bízik meg a technikai infrastruktúrában? És a szervezet irányítási rendszerében?
8. Milyen bizalmi viszonyban van azokkal a munkatársaival kapcsolatban, akikkel közvetlenül dolgozik? Mit tapasztal, hogyan hat a formális és informális kapcsolat a tudásmegosztásukra?

5. sz. melléklet: Az Európai Unió tagországainak besorolása az IMD és WEF versenyképesség-indexei alapján

IMD	WEF	
Összesített versenyképesség (OCS)	Növekedési versenyképesség (GCI)	Üzleti versenyképesség (BCI)
Dánia	Finnország	Finnország
Finnország	Svédország	Németország
Luxemburg	Dánia	Svédország
Írország	Nagy-Britannia	Nagy-Britannia
Svédország	Hollandia	Dánia
Ausztria	Németország	Hollandia
Hollandia	Ausztria	Franciaország
Németország	Észtország	Belgium
Nagy-Britannia	Spanyolország	Ausztria
Belgium	Portugália	Írország
Észtország	Luxemburg	Spanyolország
Franciaország	Belgium	Észtország
Spanyolország	Franciaország	Szlovénia
Portugália	Írország	Portugália
Szlovákia	Málta	Olaszország
Magyarország	Szlovénia	Csehország
Csehország	Litvánia	Litvánia
Görögország	Magyarország	Szlovákia
Szlovénia	Görögország	Görögország
Olaszország	Csehország	Magyarország
Lengyelország	Szlovákia	Ciprus
	Lettország	Lettország
	Olaszország	Málta
	Lengyelország	Lengyelország

Forrás: IMD és WEF (2004)

6. sz. melléklet: Magyarország versenyképességének besorolása az IMD és WEF világgazdasági rangsorolása alapján 1999-2006 között

	IMD	WEF (BCI)
2006	41.	41.
2005	37.	35.
2004	34.	39.
2003	34.	33.
2002	30.	29.
2001	27.	28.
2000	26.	26.
1999	26.	38.

Forrás: IMD és WEF alapján

7.sz. melléklet: A regisztrált vállalatok száma Magyarországon 2000-2006 között

Jogi forma	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Társas vállalkozás	411 521	426 834	443 708	480 205	481 305	497 927	513 750
Ebből kft	167 033	172 219	182 242	193 247	209 720	224 146	238 411
Ebből bt	188 136	199 152	208 454	214 784	219 023	220 955	221 152
Egyéni vállalkozás	682 925	698 001	708 513	716 729	717 323	710 838	670 203
Összesen	1094 445	1124 835	1152 221	1176 934	1198 628	1208 780	1183 953

Forrás: KSH alapján (KSH 2005, 294. old, KSH 2006)

8. sz. melléklet: A vállalati működés és árbevétel jellemzői a vizsgált KKV szervezetekben

Működés	Árbevétel (mFt)		Vállalati méret			Összes KKV N=42
			Mikro	Kis	Közép	
Önálló	100 alatt	Cégek száma	1	1	0	2
		%	25	20	0	15,3
	100-500	Cégek száma	3	4	0	7
		%	75	80	0	53,8
	500-2600	Cégek száma	0	0	2	2
		%	0	0	50	15,3
	2600-13000	Cégek száma	0	0	2	2
		%	0	0	50	15,3
	Részössz	Cégek száma	4	5	4	13
		%	100	100	100	100
Beszállító	100 alatt	Cégek száma	7	4	0	11
		%	70	40	0	50
	100-500	Cégek száma	3	6	2	11
		%	30	60	100	50
	500-2600	Cégek száma	0	0	0	0
		%	0	0	0	0
	2600-13000	Cégek száma	0	0	0	0
		%	0	0	0	0
	Részössz	Cégek száma	10	10	2	22
		%	100	100	100	100
Kooperáció	100 alatt	Cégek száma	0	0	0	0
		%	0	0	0	0
	100-500	Cégek száma	0	1	0	1
		%	0	33,3	0	14,2
	500-2600	Cégek száma	0	2	3	5
		%	0	66,6	75	71,4
	2600-13000	Cégek száma	0	0	1	1
		%	0	0	25	14,2
	Részössz	Cégek száma	0	3	4	7
		%	0	100	100	100

9. sz. melléklet: Az új tudás tényezőinek intenzitás és eredményesség megítélése az SPSS-program alkalmazásával

Crosstab

			Cégméret			Total
			Mikro	Kis	Közép	
Új tudást igénylő tényezők azonosításának intenzitása	2	Count	1	0	0	1
		% within Cégméret	7,1%	,0%	,0%	1,6%
	3	Count	1	0	0	1
		% within Cégméret	7,1%	,0%	,0%	1,6%
	4	Count	2	2	0	4
		% within Cégméret	14,3%	9,1%	,0%	6,6%
	5	Count	7	13	8	28
		% within Cégméret	50,0%	59,1%	32,0%	45,9%
	6	Count	3	7	17	27
		% within Cégméret	21,4%	31,8%	68,0%	44,3%
Total		Count	14	22	25	61
		% within Cégméret	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,383 ^a	8	,026
Likelihood Ratio	17,926	8	,022
Linear-by-Linear Association	13,206	1	,000
N of Valid Cases	61		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Crosstab

			Cégméret			Total
			Mikro	Kis	Közép	
Új tudást igénylő tényezők azonosításának eredményesége	2	Count	1	0	0	1
		% within Cégméret	7,1%	,0%	,0%	1,6%
	3	Count	2	2	0	4
		% within Cégméret	14,3%	9,1%	,0%	6,6%
	4	Count	2	1	0	3
		% within Cégméret	14,3%	4,5%	,0%	4,9%
	5	Count	8	14	7	29
		% within Cégméret	57,1%	63,6%	28,0%	47,5%
	6	Count	1	3	14	18
		% within Cégméret	7,1%	13,6%	56,0%	29,5%
	7	Count	0	2	4	6
		% within Cégméret	,0%	9,1%	16,0%	9,8%
Total		Count	14	22	25	61
		% within Cégméret	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,252 ^a	10	,003
Likelihood Ratio	29,217	10	,001
Linear-by-Linear Association	18,110	1	,000
N of Valid Cases	61		

a. 13 cells (72,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Crosstab

			Cégméret			Total
			Mikro	Kis	Közép	
Tudástartalom és vállalati feltételek megteremtésének intenzitása	3	Count	2	0	0	2
		% within Cégméret	14,3%	,0%	,0%	3,3%
	4	Count	2	2	2	6
		% within Cégméret	14,3%	9,1%	8,0%	9,8%
	5	Count	10	13	14	37
		% within Cégméret	71,4%	59,1%	56,0%	60,7%
	6	Count	0	7	9	16
		% within Cégméret	,0%	31,8%	36,0%	26,2%
Total	Count	14	22	25	61	
	% within Cégméret	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,304 ^a	6	,056
Likelihood Ratio	14,996	6	,020
Linear-by-Linear Association	7,828	1	,005
N of Valid Cases	61		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Crosstab

			Cégméret			Total
			Mikro	Kis	Közép	
Tudástartalom és vállalati feltételek megteremtésének eredményessége	2	Count	2	0	0	2
		% within Cégméret	14,3%	,0%	,0%	3,3%
	4	Count	6	2	4	12
		% within Cégméret	42,9%	9,1%	16,0%	19,7%
	5	Count	6	16	16	38
		% within Cégméret	42,9%	72,7%	64,0%	62,3%
	6	Count	0	4	5	9
		% within Cégméret	,0%	18,2%	20,0%	14,8%
Total		Count	14	22	25	61
		% within Cégméret	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,916 ^a	6	,014
Likelihood Ratio	16,535	6	,011
Linear-by-Linear Association	9,200	1	,002
N of Valid Cases	61		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Crosstab

			Cégméret			Total
			Mikro	Kis	Közép	
Új tudás lehetőségeinek/következ ményeinek mérlegelése és intenzitása	3	Count	2	0	0	2
		% within Cégméret	14,3%	,0%	,0%	3,3%
	4	Count	1	1	3	5
		% within Cégméret	7,1%	4,5%	12,0%	8,2%
	5	Count	10	19	20	49
		% within Cégméret	71,4%	86,4%	80,0%	80,3%
	6	Count	1	2	2	5
		% within Cégméret	7,1%	9,1%	8,0%	8,2%
Total	Count	14	22	25	61	
	% within Cégméret	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,812 ^a	6	,252
Likelihood Ratio	7,003	6	,321
Linear-by-Linear Association	1,265	1	,261
N of Valid Cases	61		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Crosstab

			Cégméret			Total
			Mikro	Kis	Közép	
Új tudás lehetőségeinek/következ ményeinek mérlegelése és eredményessége	3	Count	2	0	0	2
		% within Cégméret	14,3%	,0%	,0%	3,3%
	4	Count	4	2	3	9
		% within Cégméret	28,6%	9,1%	12,0%	14,8%
	5	Count	7	15	18	40
		% within Cégméret	50,0%	68,2%	72,0%	65,6%
	6	Count	1	5	4	10
		% within Cégméret	7,1%	22,7%	16,0%	16,4%
Total		Count	14	22	25	61
		% within Cégméret	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,102 ^a	6	,085
Likelihood Ratio	10,148	6	,119
Linear-by-Linear Association	4,403	1	,036
N of Valid Cases	61		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

10. sz. melléklet: A versenyképesség szempontjából kritikus tényezők a vizsgált KKV-körben

Statistics

	Új tudás tényezőinek azonosítása	Tudástartalom és szervezeti feltételei	Új tudás lehetőségeinek és következményeinek mérlegelése
N	61	61	61
Mean	1,77	1,38	1,69
Median	2,00	1,00	2,00
Variance	,180	,239	,218

Új tudás tényezőinek azonosítása

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid i	14	23,0	23,0	23,0
n	47	77,0	77,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

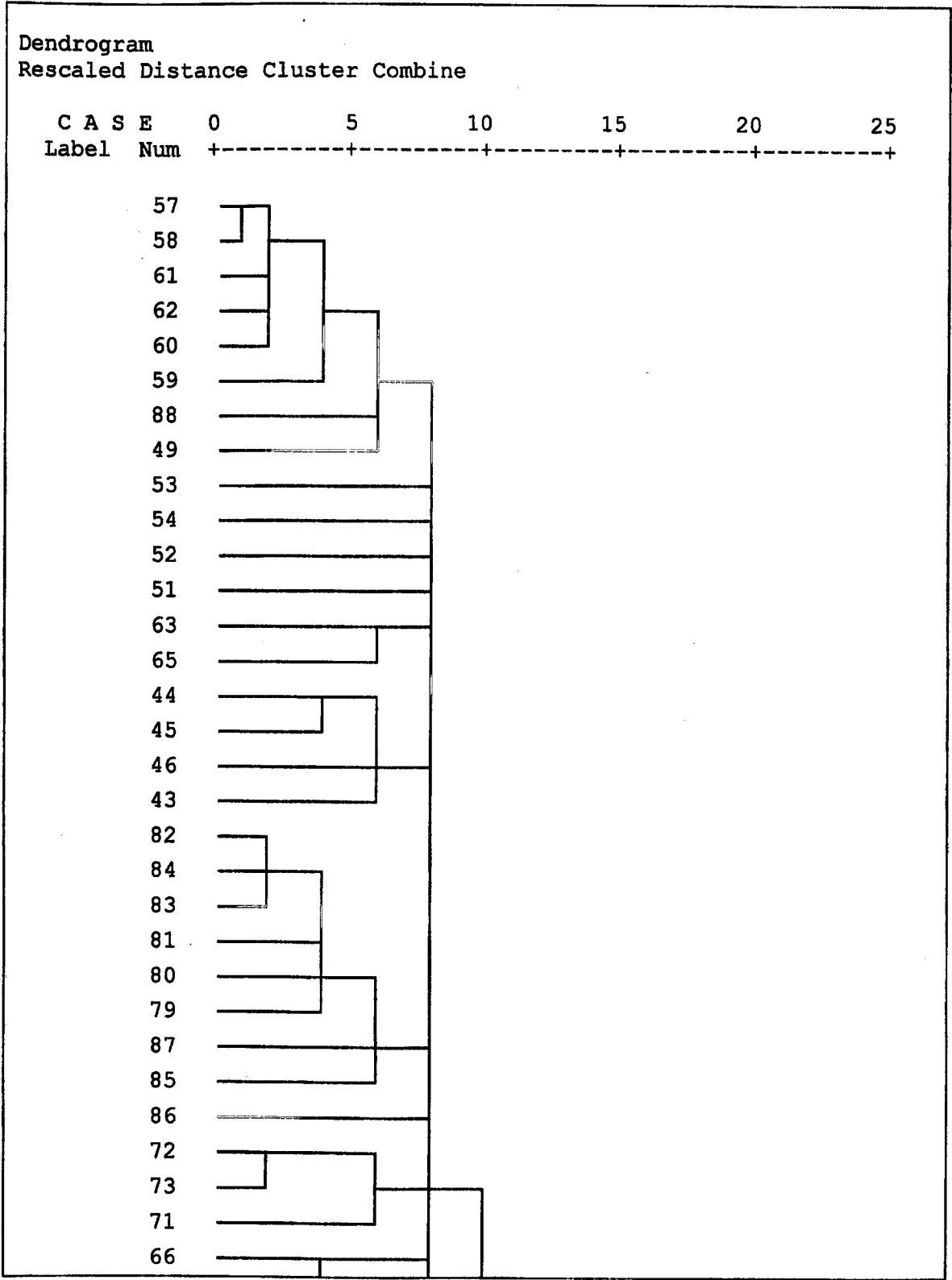
Tudástartalom és szervezeti feltételei

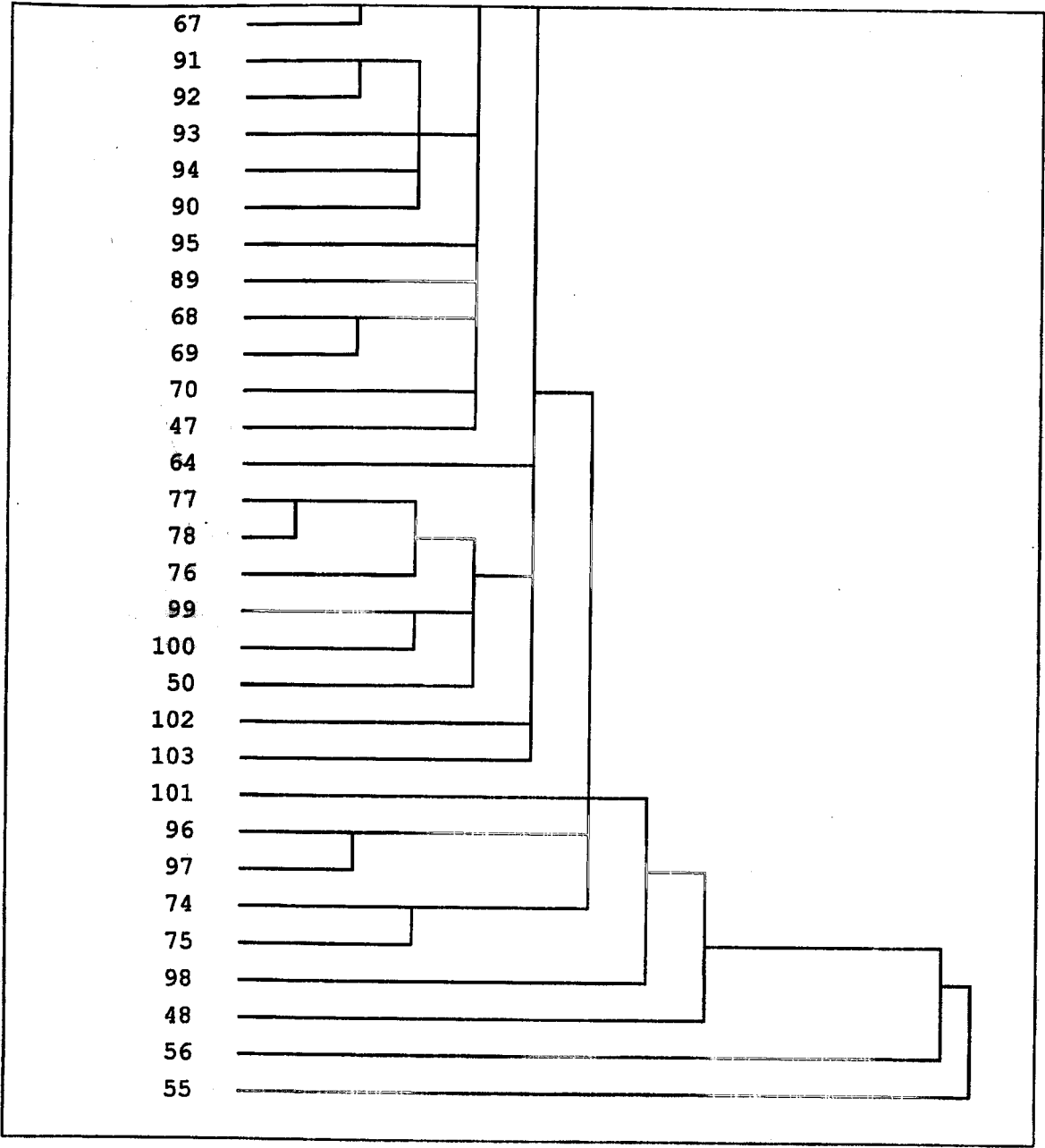
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid i	38	62,3	62,3	62,3
n	23	37,7	37,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Új tudás lehetőségeinek és következményeinek mérlegelése

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid i	19	31,1	31,1	31,1
n	42	68,9	68,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

11. sz. melléklet: Vezetési technikák és eszközök klaszteranalízise SPSS-program alkalmazásával – dendrogram





12. sz. melléklet: A tudás menedzselésének korrelációja SPSS-program alkalmazásával a vizsgált KKV-körben

Correlations

		Vállalati méret	Képzési gyakorlat	Képzés	Tudásértékelés	Tudásigény	Képzésértékelési tájékoztatás
Vállalati méret	Pearson Correlation	1	,207	,203	,239	-,054	,505**
	Sig. (2-tailed)		,189	,196	,127	,733	,001
	N	42	42	42	42	42	42
Képzési gyakorlat	Pearson Correlation	,207	1	,414**	,711**	,647**	,061
	Sig. (2-tailed)	,189		,006	,000	,000	,702
	N	42	42	42	42	42	42
Képzés	Pearson Correlation	,203	,414**	1	,320*	,254	,190
	Sig. (2-tailed)	,196	,006		,039	,105	,229
	N	42	42	42	42	42	42
Tudásértékelés	Pearson Correlation	,239	,711**	,320*	1	,555**	-,018
	Sig. (2-tailed)	,127	,000	,039		,000	,909
	N	42	42	42	42	42	42
Tudásigény	Pearson Correlation	-,054	,647**	,254	,555**	1	-,019
	Sig. (2-tailed)	,733	,000	,105	,000		,905
	N	42	42	42	42	42	42
Képzésértékelési tájékoztatás	Pearson Correlation	,505**	,061	,190	-,018	-,019	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,702	,229	,909	,905	
	N	42	42	42	42	42	42

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* .Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

13. sz. melléklet: A vállalatok gazdálkodásának mutatói és az oktatás változói

A VÁLLALATI GAZDÁLKODÁS KONKRÉT MUTATÓI			
Vagyoni helyzet	Pénzügyi helyzet	Jövedelmezőség	Hatékonyság
Befektetett eszközök aránya	Adósságállomány aránya	Árbevétel-arányos jövedelmezőség	Élőmunka-hatékonyság
Forgóeszközök aránya	Adósságszolgálat fedezete	Tőkearányos jövedelmezőség (ROE)	Tárgyi eszköz hatékonyság
Tőkeerősség	Eladósodottság	Élőmunka-arányos jövedelmezőség	Bérhatékonyság
Eladósodottság	Likviditás		Tőkehatékonyság
Befektetett eszközök fedezete	Rövid távú likviditás	Eszközarányos jövedelmezőség (ROI)	Tőkeintenzitás
Saját tőke növekedése	Likviditási gyorsráta		Készlethatékonyság
Eszközigényesség	Azonnali likviditás	Erőforrás-arányos (komplex) jövedelmezőség (BCR)	Egy vállalatra jutó saját tőke*
			Egy vállalatra jutó eredmény*

* Csak vállalatcsoportokra értelmezhető

Forrás: (Némethné 2005, 4.old.)

AZ OKTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ LEGGYAKORIBB ESZMEI VÁLTOZÓK	
Vevők elégedettségének adatai	Vevői igényekre való reagálási ideje
Munkatársak fluktuációja	Munkatársak panaszai
Munkatársak hiányzása	Stressz csökkenése
Szervezet iránti elköteleződés	Határozottság
Munkahelyi légkör felmérésének adatai	Tudásmegosztás

Forrás: Phillips, P.P. (2000, 173. old)

14. sz. melléklet: A képzési politika és a tudásmegosztás intenzitásának faktoranalízise a vizsgált KKV-körben SPSS alkalmazásával

	Csoportok			
	1	2	3	4
A tudás versenyképessége	-0,01533	-0,22468	0,185067	0,298304
Vállalati célokra és stratégiára vonatkozó tájékoztatás	0,562918	0,292004	0,41247	-0,37248
Felsővezetői támogatás és tudás iránti elköteleződés	0,496882	0,378551	0,190021	-0,25017
Tudás elismerése	-0,69927	0,14505	-0,32479	0,374262
Képzési politika és tudásmegosztás viszonya	0,478986	-0,66707	0,224819	-0,21294
Új tudás tényezőinek azonosítása	0,682595	0,064426	-0,42207	0,444582
Tudástartalom és szervezeti feltételei	-0,58115	0,09644	0,693951	0,108944
Új tudás lehetőségeinek és következményeinek mérlegelése	-0,38081	0,164488	-0,52183	-0,54916
Munkatársak fejlesztésével foglalkozó önálló személy/szervezeti egység	0,185914	0,797055	-0,0481	0,019622
Személyes kapcsolatból származó közvetlen tudásmegosztás	0,136747	0,049511	0,398712	0,5082
Munkahely tudásigénye	0,696872	-0,1937	-0,3169	0,223435

15. sz. melléklet: A bizalomcsoportok bizonytalanságkezelésének korrelációs táblázata a vizsgált KKV-körben

Correlations		Kockázat vállalás	Sok alternatíva	Több Információ forrás
Kockázat vállalás	Pearson Correlatio	1,000	,546*	,609
	Sig.(2-tailed)	,	,049	,061
	N	4	4	4
Sok alternatíva	Pearson Correlatio	,546*	1,000	,496*
	Sig.(2-tailed)	,049	,	,042
	N	4	4	4
Több információ forrás	Pearson Correlatio	,609	,496*	1,000
	Sig.(2-tailed)	,061	,042	,
	N	4	4	4

